



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Análisis de costes para la viabilidad económico-financiera de un proyecto sostenible.

Autor/es

NOELIA CANTERO LÓPEZ

Director/es

LUZ MARÍA MARÍN VINUESA

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Turismo

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



***Análisis de costes para la viabilidad económico-financiera de un proyecto sostenible.,*** de NOELIA CANTERO LÓPEZ

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2020

© Universidad de La Rioja, 2020

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN TURISMO**

**Análisis de costes para la viabilidad económico-financiera de un proyecto sostenible.**

**Cost analysis for the economic and financial viability of a sustainable project.**

Autor: D<sup>a</sup>. Noelia Cantero López

Tutor: Prof. D<sup>a</sup>. Luz María Marín Vinuesa

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO.....	5
2.1. ENTORNO GENERAL.....	5
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....	6
2.3. MATRIZ DAFO.....	7
2.4. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	9
3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	9
3.1. UBICACIÓN.....	10
3.2. CAPACIDAD Y TIPOLOGÍA DE HABITACIONES.....	10
3.3. CLIENTES.....	10
3.4. PERSONAL.....	11
4. FORMA JURÍDICA, TRIBUTOS Y SERVICIOS.....	13
5. ESTUDIO DE LOS ANÁLISIS.....	14
5.1. ESTUDIO DE INGRESOS Y COSTES.....	14
5.2. ESTIMACIONES DE LA DEMANDA.....	14
5.3. PRECIOS.....	17
5.3.1. FIJACIÓN DEL PRECIO.....	18
5.3.2. SERVICIOS EXTRA DE TAURUS.....	19
6. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	19
6.1. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	19
6.2. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	20
6.2.1. PLAN DE MEDIOS Y SOPORTE.....	21
6.2.2. IDEACIÓN DE UN LOGOTIPO.....	21
7. ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	22
7.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL.....	22
7.2. BALANCE DE SITUACIÓN.....	23
7.3. PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.....	25
7.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA.....	25
7.5. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE DE SITUACIÓN....	25
7.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	27
7.7. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	28
7.8. RATIOS.....	29

<b>7.8.1.</b>	<b>FONDO DE MANIOBRA.</b>	<b>29</b>
<b>7.8.2.</b>	<b>RATIO DE LIQUIDEZ.</b>	<b>30</b>
<b>7.8.3.</b>	<b>RATIO DE SOLVENCIA.</b>	<b>31</b>
<b>7.8.4.</b>	<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO.</b>	<b>32</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>34</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>36</b>

## **RESUMEN.**

Actualmente el turismo es uno de los sectores que más importancia tiene en nuestro país. España ocupa el segundo puesto a nivel mundial en cuanto a llegadas de turistas y a ingresos se refiere. El turismo por festivales se ha visto incrementado en los últimos años, lo que supone una gran oportunidad de negocio para los que sepan cómo satisfacer las demandas de los turistas. En este Trabajo Fin de Grado se analiza la posibilidad de crear una empresa dedicada a dar alojamiento a los turistas. Para su realización se propone un proyecto en el que se analiza el marco del Turismo sostenible con el fin de realizar un estudio de costes. En primer lugar se analiza el entorno general y específico del territorio y se hace la matriz DAFO. En segundo lugar se describe la localización, sus clientes y sus empleados. Por último, el análisis de viabilidad estará orientado al estudio de los costes más relevantes de un proyecto de negocio.

**Palabras clave:** Turismo, económico-financiero, precio, ingresos y costes.

## **ABSTRACT.**

Currently tourism is one of the most important sectors in our country. In the ranking of tourist arrivals and revenue, Spain is in the second place. Festival tourism has increased in recent years, which has resulted in great business opportunities for those who know how to meet the demands of tourists. In this Final Bachelor Project, the possibility of creating a company dedicated to providing accommodation to tourists is analyzed. In order to carry it out, a project is proposed in which the framework of sustainable tourism is analysed in order to carry out a study of costs. First of all, the general and specific environment of the territory is analysed and a SWOT matrix is made. Second of all, the location, clients and employees are described. Lastly, the feasibility analysis will be oriented to the study of the most relevant costs of a business project.

**Keywords:** Tourism, economic-financial, price, revenue and costs.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Antes de introducirme en todo lo que aborda el proyecto, considero necesario exponer los motivos por los que he decidido hacer un trabajo basado en el “Análisis de costes para la viabilidad económico-financiera de un proyecto sostenible”, ya que es un tema muy abordado a lo largo de la carrera universitaria. Al comienzo de la etapa universitaria, la asignatura que tenía que ver con todo lo relacionado con el sector económico-financiero no eran de mi interés, pero al tener que dedicarle mucho más tiempo que a otras me di cuenta a qué me quería dedicar y sobre qué tema quería hacer mi trabajo de final de carrera.

Es un proyecto en el que se trabaja mucho en la rama económico-financiera de una empresa, en este caso una empresa dedicada al sector turismo que oferta alojamiento a aquellos que lo deseen. Es una empresa ficticia, en la que se trabaja para abrir el negocio, lo que me da mucha motivación para pensar en un futuro y poder llevar a cabo todo lo trabajado en este proyecto.

La decisión de crear un apartahotel viene porque cuando yo era pequeña, veraneaba en el sur de la isla de Tenerife (lugar donde he residido durante 18 años), y siempre nos alojábamos en un apartahotel. El trato que tenían los empleados hacia todos los clientes era fantástico. El disponer de cocina en la habitación era un punto extra para aquellos que no querían madrugar para ir al desayuno o para no tener que salir siempre a cenar fuera. Desde que tuve conciencia sabía a lo que me quería dedicar, y siempre ha estado un hotel, hostel o apartamento de por medio. El nombre que le he puesto “Taurus” es un nombre que tiene su origen en el signo de horóscopo Tauro, pues yo soy nacida bajo ese signo y su traducción me gustó para llamar a mi apartahotel así.

Actualmente, estamos sufriendo una gran crisis en todo el mundo que ha afectado notoriamente al turismo. España es uno de los destinos favoritos por los turistas, pero en marzo de 2020 esto se ha visto afectado por la pandemia mundial conocida como Coronavirus, que puede hacer que se convierta en una condena. El turismo se enfrenta al peor año al que se haya enfrentado, perdiendo alrededor de 92 millones de euros, lo que supondrá una caída en la economía española de un 9,2%. Del 75% de ocupación media en el sector hotelero, las cifras caen en un 30% de ocupación. Con respecto a las Islas Canarias, deberán tener un plan de recuperación diferente al del resto de España. También se prevé que el turismo vuelva a su normalidad partir de octubre.

El objetivo principal de este TFG es realizar un estudio de viabilidad económica de un negocio dedicado a ofrecer servicios de alojamiento y diferentes actividades de ocio como realizar algunas excursiones por los sitios más emblemáticos de la isla. Para su realización, se ha seguido una metodología de análisis de los diferentes aspectos relacionados con la viabilidad de un negocio sostenible.

En primer lugar, se han analizado los aspectos estratégicos del negocio, abordando tanto las posibilidades de mercado (haciendo un estudio del macro y microentorno), como las ventajas competitivas de un territorio donde poder poner en marcha un nuevo negocio. También se aborda la realización de un análisis DAFO. Todo ello como paso previo a la descripción del negocio, explicando su ubicación, el tipo de clientes al que nos vamos a dirigir y el personal que lo integraría.



En el siguiente apartado se va a explicar las razones que justifican la elección de una Sociedad Limitada, como forma jurídica para el negocio que se propone, un apartahotel. Se consideró la mejor opción por el tamaño de la empresa, basado en el número de empleados (58 empleados). Una vez analizado esto, se procede a la reflexión y evaluación de los distintos análisis, se analizan los ingresos y costes que va a tener el apartahotel, se estima la demanda apoyándose en una encuesta realizada antes de diseñar el proyecto, valorando las respuestas de potenciales consumidores acerca de sus preferencias. Tras analizar esto, se hace una estimación de los precios que tendrán cada tipo de habitaciones, y también, considerando los servicios extras que se ofrecen.

En último lugar se elaboran los estados financieros. En este apartado se realiza un plan de inversión, en el que se analizan todos los gastos que se van a tener que afrontar en infraestructura, terrenos y construcciones, para poder abordar el proyecto del apartahotel sostenible deseado. Tras ello, se realiza la previsión del Balance de y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, estados financieros a partir de los cuales se han realizado todos los análisis de ratios. Finalmente se concluye el proyecto, destacando los datos más importantes que se han podido observar.

## 2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO.

### 2.1. ENTORNO GENERAL.

El entorno general (macroentorno) hace referencia a los factores externos de una empresa pero que puede ser influenciada por los mismos. Se trata de factores que no se pueden controlar debido a que influyen en todas las empresas. Se divide en cuatro sectores:

- **POLITICO-LEGAL** → el Estado español presenta una estabilidad política determinante para el turismo debido a que los turistas o visitantes no van a elegir aquellos destinos que sean inestables o en los que puedan encontrarse frente a una situación de peligro. “La inestabilidad política impacta más en el turismo que cualquier otro factor, por lo que sigue cerca la situación de España, tras el cambio de gobierno promovido por una moción de censura” (WTTC, 2018). Tampoco van a ser destinos aquellas ciudades que estén con amenazas de atentados (el más reciente en 2017 y el intento más reciente en 2018). Si el país tiene estabilidad política, tiene estabilidad económica, lo que es un aspecto positivo para nuestro turismo. (Diario, 2018)

Con referencia a las Islas Canarias, se ha elaborado el Plan Estratégico de Promoción Turística 2012-2016, plan que resulta útil para perseguir aquella unión de esfuerzos y armonización de esas acciones que son realizadas por todos esos agentes del sector. Con esto nace la intención de mejorar la competitividad de las islas, pues están rodeadas de un entorno de gran complejidad y creciente competencia en el sector turístico.

Frente a la legislación en materia de turismo sostenible, las Islas Canarias se basan en las normas establecidas en el “Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos” (CANARIAS, 2010).

- **ECONÓMICO** → “Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas” (Ortiz, 2014). Encontramos dimensiones importantes para poder analizar:
  - Tasa de desempleo → la tasa de desempleo que tiene España es de 14,2% (septiembre 2019), a pesar de que es alta con respecto a otros países de la Unión Europea (Alemania tiene un 3,1%), esta tasa ha disminuido considerablemente con respecto a años anteriores. Por otro lado, la tasa de paro en las Islas Canarias es bastante más elevada que la española, superando su media con un 18,8% de la población activa. El hecho de que haya una tasa de paro tan elevada supone que los consumidores tengan un menor gasto. (Canarias cuenta con la brecha salarial más baja de España aunque los salarios siguen a la cola del país, 2019).
  - IPC (Índice de Precios de Consumo) → si hay una bajada de precios este indicador afectará de una forma positiva y, por el contrario, si se produce una subida de precios afectará de forma negativa. El IPC en Canarias está

en 0,9% (marzo de 2020), lo que supone un descenso de dos décimas respecto al anterior mes (ESTADÍSTICA, 2020).

- Salario mínimo → el salario mínimo interprofesional ha ido aumentando con los años, siendo de 1.050€ actualmente. Pero en comunidades como Canarias, no tienen un salario mínimo tan elevado, ya que se sitúa en los 735,90€ (CANARIAS7, 2018).
- PIB (Producto Interior Bruto) → tras la última crisis de España (2007-2013) el PIB cayó en grandes cantidades, pero en el 2014 se vio en proceso de recuperación. En el año 2018 creció un 2,6% frente al año 2017. Las Islas Canarias tienen un PIB de 46.029 millones de euros.

- **SOCIOCULTURAL** → el turismo ha producido un gran impacto en la sociedad tanto a nivel individual como familiar y colectivo. Es de aquí que resultan los efectos sociales y culturales que cambian los hábitos y la formación de las personas (MEDINA, 2011). El turismo puede generar tanto efectos negativos como positivos en el comportamiento de cada individuo (Impactos socioculturales positivos y negativos del turismo, 2019).

Aspectos positivos: trae consigo la mejora de la atención sanitaria; mejora en servicios como la recogida de basura, el alumbrado o la mejora en la comunicación; estimula el interés de los habitantes por su cultura o su patrimonio histórico; preservar los lugares que tienen historia y de las tradiciones de cada ciudad; y hace que los residentes y no residentes participen en un intercambio cultural.

Aspectos negativos: aparecen ghettos, ocupación de puestos de trabajo por personas no cualificadas (quitándole la oportunidad a las personas preparadas para ello); menor retribución salarial; desculturalización.

- **TECNOLÓGICO** → Actualmente la tecnología está presente en todas partes, (sobre todo en el sector turístico), influye en la manera en la que vamos a viajar, pues elegimos el destino por medio de internet (viendo fotos de paisajes o buscando información para ver qué hacer en un lugar), incluso cuando estamos de vacaciones la usamos para buscar cosas que hacer. “El 74% de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que sólo el 13% lo hace ya a través de agencia de viaje” (Travel, 2018).

## 2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.

El entorno específico (microentorno) se trata de un conjunto de variables que, en este caso, afectan internamente a las empresas debido a que las empresas de un mismo sector buscan satisfacer las mismas necesidades, es decir, estos factores sólo afectarán a aquellas empresas que tengan que competir entre ellas para alcanzar sus objetivos. Para analizarlo se usará el método de las cinco fuerzas de Porter:

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES** → nuestros clientes van a ser personas que tengan una renta no superior a los 1.000€ por lo que serán pocos los que se puedan permitir pagar por servicios extra o de mayor calidad de la que se va a ofertar. Dependiendo de la época del año y de la demanda, este apartahotel

se verá obligado a hacer una fluctuación de los precios para poder llenar sus habitaciones. Debido a que no estamos ante un producto diferenciado, habrá bastante poder de negociación de los clientes.

- **PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES →** al no tratarse de un gran hotel como el Ritz o el grupo hotelero NH, no vamos a operar con muchos países, por lo que nuestros proveedores van a ser casi siempre los mismos y en algunos casos tendremos una dependencia sobre ellos. Por lo tanto, el poder negociador de los proveedores es elevado.
- **AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES →** no es un apartahotel que se conozca a nivel mundial, por lo que, si se sitúan hoteles o apartamentos de las mismas características cerca, puede suponer una gran amenaza.
- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS →** no disponemos de una gran diferenciación de productos como los que poseen los hoteles Ritz, por lo que el grado de sustituibilidad va a ser alto.
- **COMPETIDORES ACTUALES →** en el sector de apartahoteles en Tenerife, concretamente en Costa Adeje, encontramos bastante rivalidad, debido a que hay bastante demanda de los turistas. No obstante, la diferenciación con otros alojamientos existe ya que se trata de un apartahotel sostenible (MARLENE, 2011).

### 2.3.MATRIZ DAFO.

La matriz DAFO se usa para hacer un análisis de la empresa. El objetivo es aplicar este análisis es ofrecer un diagnóstico que sirva para tomar decisiones oportunas y poder mejorar en el futuro (MAÑEZ, 2018).

- **DEBILIDADES →** la falta de personal cualificado para las tareas hace que se tenga que formar a los nuevos empleados. La adaptación de nuevas tecnologías puede ser muy costosa en muchos casos. La imagen es muy poco conocida y tiene poca reputación debido a que es un establecimiento de nueva apertura. Los recursos financieros van a ser escasos ya que se ha gastado mucho en la construcción del apartahotel. La inexistencia de clientes fidelizados hace que no hablen de TAURUS, por lo que los empleados del hotel van a tener que trabajar en fidelizar a los clientes dándoles todas las comodidades que deseen y necesidades que tengan. La baja reputación en OTAS, como Booking o TripAdvisor, hace que lleguemos al alcance de menos personas (HOSPITALITY REVENUE MANAGEMETN STUDENT BLOG, 2013).
- **AMENAZAS →** la competencia que surge a los alrededores de hoteles y apartamentos con características muy similares es una gran amenaza. El hecho de que otros alojamientos bajen el precio hace que lo tengamos que igualas o ponerlo más bajo que el precio de equilibrio. Tendencias de los turistas se ve como una amenaza porque no todos van a estar interesados en venir en la época de festivales que se celebran cerca del apartahotel. La economía del país influye mucho en los viajes que deciden realizar los turistas, por ejemplo, actualmente España se encuentra en una crisis debido a la pandemia causada por el Coronavirus, por lo

que la economía de España se estima que va a caer entre un 6,6% y un 16,6% (MAGALLÓN, 2020), lo que va a causar una gran bajada en las pernoctaciones y en los viajes.

- **FORTALEZAS** → el personal cuenta con una gran experiencia profesional en el sector hotelero, buena ubicación ya que tiene servicios de primera necesidad cerca, la playa se encuentra a tan sólo 10 minutos andando, tiene un fácil acceso desde el apartahotel a espacios naturales, como un Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (El Teide). Tiene accesibilidad a personas con movilidad reducida, ya que todas las habitaciones están adaptadas y dispone de rampas y ascensor. La relación calidad-precio es muy buena. El equipamiento de las habitaciones es bastante completo. La buena valoración de los clientes en las OTAS hace que lleguemos a más alcance (GALIS HIE, 2013).
- **OPORTUNIDADES** → los turistas que vienen por los festivales que se organizan en la zona es una gran oportunidad para subir el precio y competir en el sector, debido a la gran ocupación que hay en las fechas propuestas para los eventos. Los avances tecnológicos hacen que dispongamos de llaves electrónicas en los smartphones del cliente dando paso a controlar la luz y la televisión de su habitación, poder reservar servicios mediante la voz, entre otros (HOSTELTUR, La tecnología que transformará el concepto de hotel ya existente, 2018). Los nuevos productos que se pueden incorporar, y que la competencia no disponga de ellos, harán que los turistas prefieran venir a TAURUS por la curiosidad y por el avance tecnológico en el que se pueda encontrar.

**Tabla 1. Matriz DAFO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal cualificado.</li> <li>- Adaptación a nuevas tareas.</li> <li>- Imagen poco conocida.</li> <li>- Poca reputación.</li> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Fidelidad de los clientes.</li> <li>- Baja reputación en OTAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en alrededores.</li> <li>- Apartamentos con características similares.</li> <li>- Bajada de precios de otros alojamientos.</li> <li>- Tendencias de los turistas.</li> <li>- Economía del país.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia del personal.</li> <li>- Buena ubicación.</li> <li>- Accesible.</li> <li>- Cerca de la playa.</li> <li>- Espacios naturales cerca.</li> <li>- Calidad-precio.</li> <li>- Buen equipamiento de habitaciones.</li> <li>- Puntuación positiva en OTAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas que vienen por los festivales.</li> <li>- Avances tecnológicos.</li> <li>- Nuevos productos.</li> </ul>

\*Fuente: elaboración propia.

## **2.4. VENTAJAS COMPETITIVAS.**

Como ventajas competitivas se pueden encontrar grandes dimensiones, y dentro de ellas está la de un modelo de negocio sostenible en el cual se engloba el tema económico, social y, sobre todo, medioambiental. Tomando como referencia información publicada por otros alojamientos (TRAVELIFE SUSTAINABILITY SYSTEMS, HOTELS & ACCOMMODATIONS, 2013), podemos aproximar las buenas prácticas. Así dentro de las buenas prácticas destacamos:

- La minimización de los residuos, su reutilización y su reciclaje. Normalmente las empresas del sector hotelero producen unas cantidades de residuos excesivas.
- La eficiencia por parte de la empresa en el ahorro y la gestión energética, como la implantación de placas solares.
- Una buena gestión de los recursos acuáticos, así como de las aguas residuales fomentará a un ahorro necesario, no sólo en coste, sino en el planeta.
- Disposición de transporte eficiente y de un bajo consumo para las visitas guiadas. (EQUIPO DE COLABORADORES, 2017)

## **3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

Una empresa hotelera de carácter sostenible es aquella en la que su principal objetivo es ofrecer alojamiento a personas interesadas en respetar el medio ambiente. Exige inversiones dirigidas al uso de las instalaciones y el disfrute de los huéspedes, que vienen por ocio y en muchos casos para experimentar la sensación de un turismo rural, pero con las ventajas y comodidades del turismo urbano.

El proyecto de negocio que se presenta en este TFG se ha desarrollado para una empresa hotelera, cuya actividad económica se basa en ofrecer los servicios de alojamiento y restauración, implicando las funciones básicas de estos servicios, así como los servicios más frecuentes que demandan los clientes. Para alcanzar la consideración de apartahotel debe estar construido en un edificio, o varios de forma homogénea, con entradas propias, ascensores y escaleras (DORADO DEBEZA, 2014). Este negocio económico contribuirá al PIB de la balanza de pagos puesto que los servicios hoteleros generan importantes ingresos y numerosos puestos de trabajo. Principalmente va a ir dirigido a los turistas “leisure” que son aquellos que viajan por ocio, bien con familiares, amigos, en pareja o ellos solos.

Las funciones básicas de los servicios hoteleros son proporcionar alojamiento en habitaciones a los futuros huéspedes, y, restauración a través de bar-restaurante, además de las funciones de atención al cliente (fundamentales en un hotel, abordando el buen trato que se debe dar a los clientes, la educación recibida, la cultura general que los trabajadores tengan, así como saber indicar cualquier posición en el mapa o poder guiar a los turistas a visitar zonas), y las relacionadas con servicios complementarios tales como la lavandería, una zona recreativa, piscina, etc.

### **3.1.UBICACIÓN.**

El nuevo apartahotel de este proyecto se llamará TAURUS, va a estar ubicado en la Isla de Tenerife (Islas Canarias, España). Concretamente va a estar situado en Costa Adeje (Suroeste), es uno de los principales destinos elegidos por los turistas. Se encuentra a 150 msnm (metros sobre el nivel del mar) y a 7,3 kilómetros de la capital municipal. Tiene bastante para realizar un turismo rural, ya que cuenta con muchos senderos y paisajes naturales. También cuenta con dos parques acuáticos muy cerca, pues uno de ellos (Siam Park) está a dos minutos de distancia. No se puede obviar las opciones de ocio de las que dispone como el avistamiento de cetáceos en sus playas. Tiene 4 kilómetros de playas, 14 playas y 8 de ellas aptas para el baño como la Playa de Fañabé o La Caleta, y tiene 26,11 kilómetros de costa. Es posible ir a bañarse durante todo el año gracias a su clima subtropical y que la temperatura media es de entre 21°C y 24°C. Es un municipio en el que se encuentra fácilmente servicios de primera necesidad, tales como una farmacia, un supermercado o un cajero para sacar dinero (TENERIFE, s.f.).

### **3.2.CAPACIDAD Y TIPOLOGÍA DE HABITACIONES.**

En los comienzos de TAURUS se espera un apartahotel con 50 habitaciones, 30 dobles (en las que máximo se podrán alojar 3 personas) y 20 familiares (en las que pueden alojarse grupos de amigos de hasta 6 personas). A disposición de las familias se les ofrecerá una cuna (en el caso de que se alojen con un bebé) y barandillas para los niños más pequeños. La capacidad máxima será de 210 personas, sin tener en cuenta a los niños menores de 2 años. También dispone de un parking privado gratis para los huéspedes con 40 plazas.

Las habitaciones serán sencillas, 6 de las habitaciones estarán situadas en el piso más bajo, por lo que dispondrán de una terraza. Las 44 habitaciones restantes se situarán entre los pisos 2 y 3 y tendrán un balcón con vistas a la piscina o con vistas a la playa. Estarán equipadas con televisión, agua caliente, teléfono fijo (de pago), aire acondicionado, sofá-cama, mesa de centro, mesa de comedor, sillas, productos para la higiene personal (dispensador de jabón en la ducha), toallas, armarios, cortinas, ropa de cama, mantas, almohadas y cojines, perchas, caja fuerte, mesas de noche, escritorio, en las terrazas de los bajos habrán dos hamacas y una mesa con 4 sillas, en las terrazas de las estantes 44 habitaciones habrá una mesa con 4 sillas, cocina equipada con fregadero, fuegos, nevera, cubertería, sartenes y ollas y, como no, conexión WiFi gratuito en todo el establecimiento.

### **3.3.CLIENTES.**

Todos los alojamientos turísticos tienen una cosa en común, que en todos los clientes van a pagar cierta cantidad de dinero para dormir. No todos buscan el mismo espacio, por eso cada tipo de cliente reserva en un sitio u otro según sus preferencias. Existe el tipo cliente de familia, amigos, por trabajo, quien quiere desconectar, grupo de amigos, etc. Nuestro principal público objetivo va a ser grupos de amigos, familias e incluso parejas que quieran alojarse entre 3 y 7 días. No obstante, no se le cierra las puertas a ningún tipo de turista. (HOTELGEST, s.f.)

En el caso de que los huéspedes sean familias, hay instalaciones para niños, tales como zona recreativa, piscina infantil, cunas, camas supletorias e incluso un menú en el restaurante exclusivo para estos pequeños clientes. Además de esto, las actividades para todo turista, tales como un desayuno tipo bufet en la zona del restaurante, servicio de guías turísticos y excursiones en la recepción, mapas e informaciones gratuitos para visitar la ciudad libremente y realizar las actividades propias del destino.

### 3.4.PERSONAL.

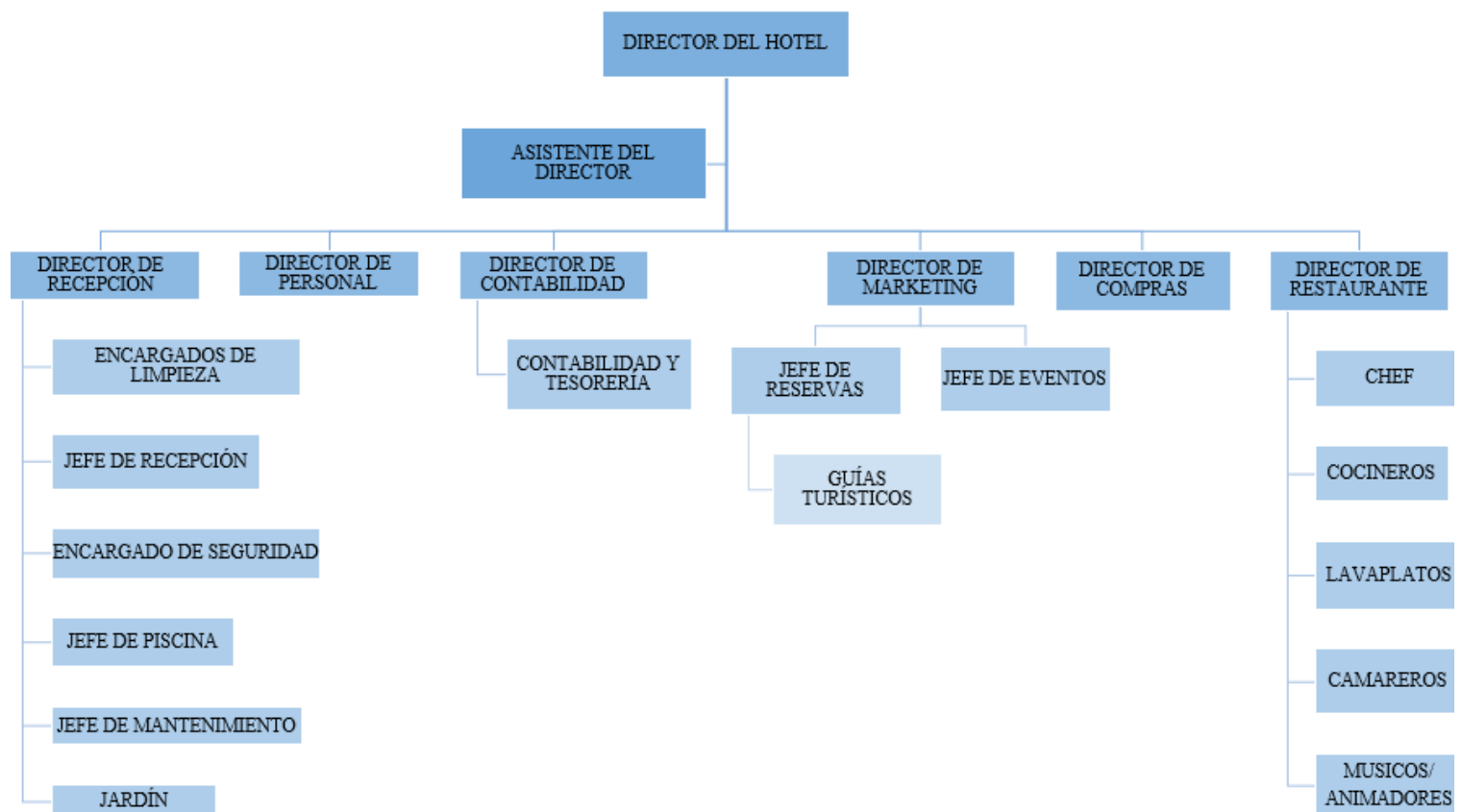
El apartahotel cuenta con un personal cualificado que se describe a continuación (Gráfico 1):

- El **director general** tiene como responsabilidad todos los sectores. Debe supervisar todas las funciones de una empresa hotelera, desde la limpieza, seguridad, restauración y aprovisionamiento hasta la animación y ocio de los clientes. Tiene como obligación hacer que el hotel sea rentable y para ello el puesto lo tiene que ocupar una persona que disponga de una actitud positiva ante las grandes adversidades y que sea capaz de satisfacer a los clientes externos e internos. Es el responsable de definir las políticas y los objetivos de la empresa (BUSSINESS SCHOOL, s.f.).
- El **gerente**, que se encarga de la planificación, la organización y la coordinación de todo el hotel. También dirige, supervisa y forma a los empleados y a los futuros empleados (TEST, s.f.). A su vez, contrata a personal de recursos humanos para la futura contratación de nuevos trabajadores. Es el responsable de todos los servicios de los que dispone el hotel (NEUVOO, s.f.).
- El **director de recepción** debe cumplir con las tareas del anterior cuando esté ausente. No toma decisiones importantes sin consulta previa, pero si se trata de algo que sucede diariamente puede tomar la decisión por sí solo. Está capacitado para un cargo tan alto, así pues, conoce todas las funciones que desempeña el hotel, conoce a todos los empleados y las tareas que han de realizar, sabe cómo los puede reemplazar, conoce sobre las normas legales para evitar problemas con la ley, etc. Es una persona capacitada para resolver rápidamente problemas y que tenga una segunda opción en caso de que no vaya todo como lo esperado.
- Las **encargadas de la limpieza**, que se encargan de que todas las habitaciones estén listas en un periodo de tiempo determinado para que todos los clientes que pasen por las habitaciones, la recepción o las zonas comunes se puedan sentir como en casa, sin necesidad de que tengan que acudir a recepción quejándose de que puede faltar alguna cosa.
- El **jefe de recepción** es el responsable de organizar y controlar las tareas de este mismo departamento. Es quien elabora el horario de las personas que tiene a su cargo, gestiona las quejas recibidas por los clientes y se encarga de la atención al cliente resolviendo todas las dudas que surjan (GÓMEZ SANTOS, Plan de marketing estratégico. Caso: Hotel rural Garoé, 2014).
- La **persona responsable de la prevención de riesgos laborales** es el encargado de seguridad. Es quien analiza todas las posibles situaciones de riesgo y quien elabora los planes de seguridad. Debe hacer inspecciones y supervisiones a los sistemas de instalación para así asegurar la seguridad de los clientes y empleados. También es quien controla el aparcamiento del hotel exclusivo para huéspedes.



- El **encargado de mantenimiento** es quien soluciona todos aquellos problemas que se puedan dar en cortos periodos de tiempo para que todo el funcionamiento pueda continuar con normalidad lo antes posible. Es el responsable de revisar la entrega y recepción de todos los materiales que son necesarios para sus funciones.
- En el **puesto de contabilidad** hay una persona encargada de analizar y llevar un control de todas las operaciones financieras y contables que el hotel realice. Se hacen balances de ingresos y gastos, presupuestos anuales, informes sobre la situación financiera, etc. (GÓMEZ SANTOS, Plan de marketing estratégico. Caso: hotel rural Garoé, 2014).
- El **jefe del restaurante** se encarga de las labores de dirección, planificación, organización y control del restaurante (CAJAL, s.f.). Debe realizar las tareas relacionadas con la atención al cliente especifica en este ámbito y participa en la formación del personal que tiene a su cargo. Sus tres objetivos van a ser satisfacer al cliente, rentabilidad y eficacia (NEUVOO, s.f.)
- El **chef** es el responsable de preparar los platos y menús que los clientes van a consumir.

**Gráfico 1: Recursos Humanos en el Apartahotel**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. FORMA JURÍDICA, TRIBUTOS Y SERVICIOS.

TAURUS tendrá una forma jurídica de Sociedad Limitada (S.L.), nos parece una forma jurídica apropiada para una empresa de tamaño mediano (cuenta con 58 empleados). Esto va a generar una facilidad a la hora de gestionar ya que el régimen jurídico de una sociedad limitada es menos rígido que otros como S.A. A su vez nos aporta una mayor flexibilidad en temas relacionados con la burocracia, una mayor relación entre los socios, la creación de una constitución, entre otros (LAFITTE FONTANA, 2005) (THOEL ABOGADOS, s.f.).

Debemos tener en cuenta que el Gobierno Canario tiene uno de los impuestos más importantes. Es similar al IVA, pero con el tipo impositivo más bajo, el IGIC. Esto quiere decir que en lugar de pagar el 21% de impuesto se paga mucho menos.

Los pasos para seguir para la constitución de un apartahotel en las Islas Canarias de sociedad limitada son los siguientes (AXBUSINESS CENTRO DE NEGOCIOS, s.f.)

- En primer lugar, se ha de **solicitar el registro mercantil central con un certificado negativo**, lo que significa que hay que enviar una instancia con hasta 5 participantes para la creación de la nueva empresa. Una vez en el registro central estos decidirán y aceptarán los nombres que no estén registrados. Para finalizar proporcionan el certificado negativo con el nombre de que será la empresa.
- En segundo lugar, se ha de crear una nueva **cuenta corriente** con el nombre de “sociedad en constitución”. Al tratarse de una sociedad limitada se tendrá que hacer un depósito de al menos 3.000€, que se tratará del capital social. Una vez realizado, el banco entrega un papel certificado que ha de ser entregado al notario.
- Tras estos pasos se ha de **elaborar los estatutos y escrituras de constitución en una notaría del territorio español**. Para ello se necesita el certificado negativo aceptado por el registro mercantil central, el certificado aceptado por el banco y los DNI de los socios para elaborar los estatutos (normas regidas por la sociedad como el nombre, el capital social, domicilio, etcétera).
- En la **Agencia Estatal de la Administración Tributaria** hay que solicitar un código Fiscal (CIF) con una vigencia de seis meses y debiendo canjearlo por el definitivo en ese plazo.
- En quinto lugar, se debe **liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales** (Hacienda). No hace falta abonar el importe, lo que si hay que hacer es presentar la liquidación del impuesto. Para el trámite se ha de tener el modelo 600, escritura de la constitución (original y copia) y fotocopia del código de identificación fiscal.
- Una vez llegados hasta este punto, debemos iniciar los trámites de **inscripción en el registro mercantil**. Debemos presentar el certificado negativo, la escritura, el impreso del modelo 600 y una provisión de fondos. Al cabo de unos días la empresa tendrá personalidad jurídica.
- Debemos solicitar el código de identificación fiscal definitivo en **la Agencia Estatal de la Administración Tributaria**, cumplimentando el modelo 036.
- Por último, la **declaración censal (IGIC)**, que debemos dirigirnos a Hacienda y realizar el impuesto de transmisiones patrimoniales.

## 5. ESTUDIO DE LOS ANÁLISIS.

A continuación, se desarrolla el estudio de los análisis de viabilidad económica de la empresa. Así pues, se hará un estudio de los ingresos y los costes, una estimación de la demanda y los precios que va a tener el apartahotel (DE JUAN RIPOLL & ESPERT GAYA).

### 5.1.ESTUDIO DE INGRESOS Y COSTES.

Los ingresos varían según la ocupación que haya en el apartahotel y el precio por habitación que se haya establecido. Un detalle de los costes que se asumen se expone más adelante, pero, básicamente, se puede diferenciar entre estos tipos de costes:

- **COSTES FIJOS** → son aquellos que no varían, como la hipoteca, los seguros contratados, el personal...
- **COSTES VARIABLES** → se dan cuando se ocupa una habitación y dependiendo del número de personas que sean, por ejemplo, la limpieza de la habitación, ropa de cama...
- **COSTES SEMI-VARIABLES** → son los que tienen una parte fija y otra variable, como por ejemplo el consumo de electricidad que hagan los clientes en sus cuartos. La electricidad tiene un precio fijo, pero si el huésped usa mucha más electricidad, la factura será superior que si usase poca (ZULAICA, s.f.).

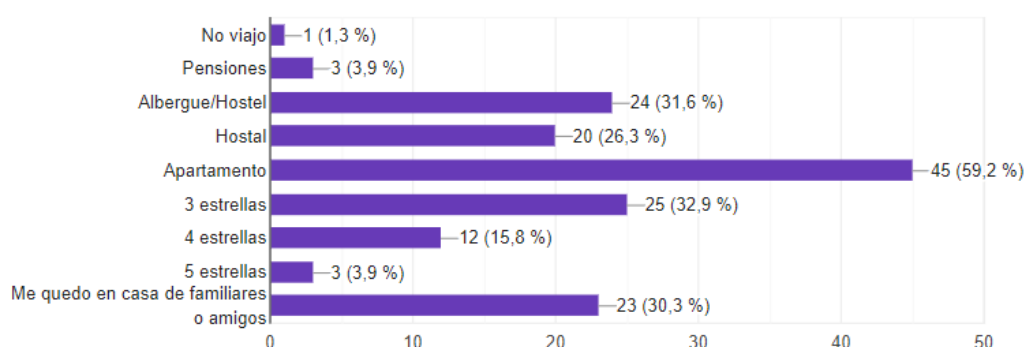
### 5.2.ESTIMACIONES DE LA DEMANDA.

Para estimar la demanda hay que tener en cuenta las habitaciones y servicios de los cuales dispone el apartahotel. La capacidad de la que dispone condiciona la demanda máxima que podría llegar a atender. Generalmente, para las estimaciones se utilizan métodos cuantitativos de cálculo, ya que ofrecen suficiente precisión. Y suelen realizarse sobre la base de una adecuada segmentación de mercado. Esta es la forma en la que he procedido a realizar las estimaciones de la demanda.

Hablamos de segmentación cuando nos referimos a hacer una división de grupos que tengan necesidades y características similares entre sí, y de esta forma poder enfocar la oferta hacia ellos (ESPINOSA, 2013). Para aproximar el perfil de los clientes a los que nos vamos a dirigir, se ha tenido en cuenta la información obtenida mediante una encuesta, de la cual he obtenido 76 respuestas tanto de turistas españoles, como de italianos, holandeses y alemanes, por lo que se ha podido delimitar el segmento. No obstante, TAURUS ofrece alojamiento a todo el mundo, no importa el género, la edad o la renta que tiene cada persona, entre otros. Hay sitio para todos. Pero a la hora de hacer la encuesta hay un claro segmento en el que el apartahotel se tiene que centrar.

Se ha llegado a la conclusión de apartahotel debido a que el 59% de los encuestados se alojan en apartamentos, y un 32,8% en hoteles de 3 estrellas (Gráfico 2).

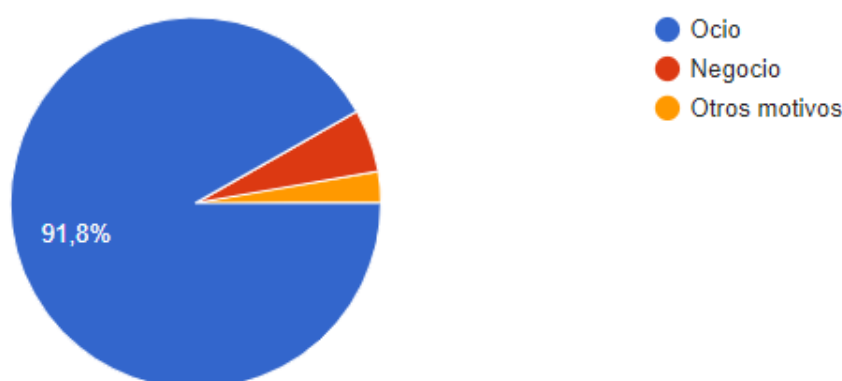
**Gráfico 2. Tipo de alojamiento más habitual**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al motivo de uso del servicio, los resultados son que un 91,8% viajan por ocio, por lo que se va a centrar en ser un alojamiento para el disfrute (Gráfico 3). La mayoría de los encuestados que respondieron a la encuesta tienen una edad comprendida entre 19 y 30 años, se trata de gente joven que frecuentemente viaja con amigos y con sus parejas. La ubicación que se ha elegido para este apartahotel se ubicará en Costa Adeje, puede resultar muy atractiva ya que es un lugar dónde se realizan la mayor parte de los festivales que se celebran en la isla y donde más ocio hay, en la zona sur de Tenerife.

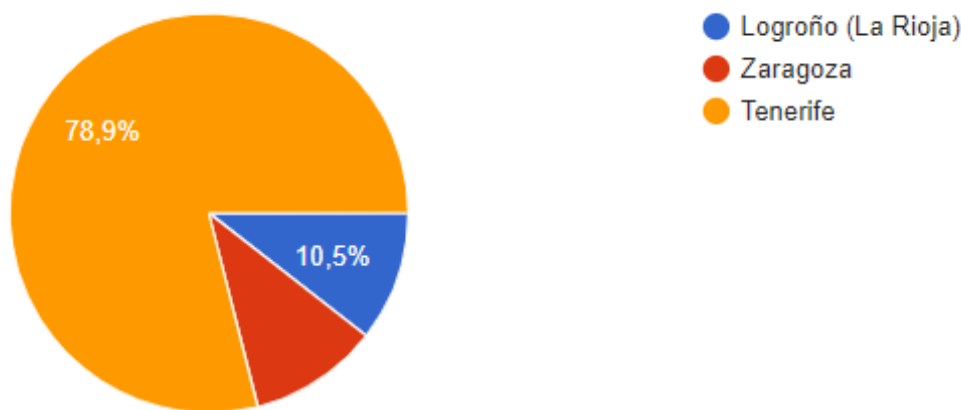
**Gráfico 3. Motivos del viaje**



Fuente: Elaboración propia.

La elección sobre la ubicaciones de este apartahotel en el sur de la isla de Tenerife ha tenido en cuenta las respuestas de los encuestados, pues un 78,9% ha seleccionado esta opción, mientras que el 10,5% ha elegido Logroño y el otro 10,5% restante Zaragoza (Gráfico 4).

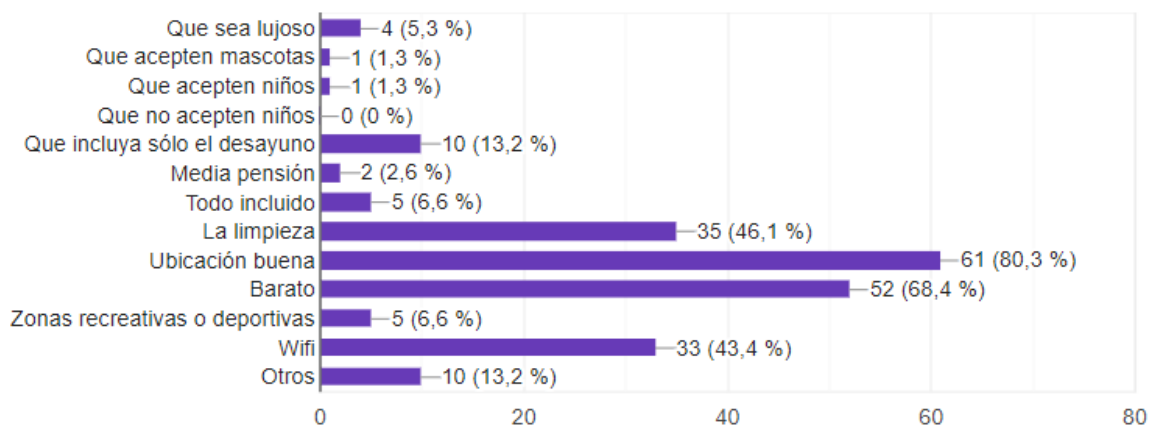
**Gráfico 4. Destino turístico**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la valoración de los servicios (Gráfico 5), los encuestados han señalado como servicios prioritarios que no pueden faltar son la limpieza (46,1%), una parte fundamental para que hablen bien de TAURUS, que se encuentre localizado en una buena ubicación (80,3%), que sea barato (68,4%), por eso mismo se trata de un apartahotel en el que puedes incluir el desayuno (un 13.2% prefieren con desayuno incluido), esto me ha permitido plantearme el hecho de no ofrecer ni comida ni cena, pero sí que dispondrá de un bar-restaurante dentro del mismo en el que el cliente podrá reservar para comer o para cenar. Que disponga de Wifi en todo el alojamiento es otro factor que también han destacado como importante un alto porcentaje de los encuestados (43,2%).

**Gráfico 5. Valoración de los servicios**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.PRECIOS.

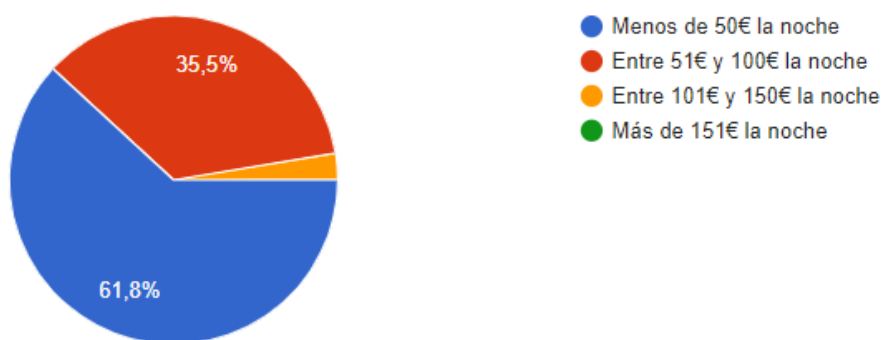
Como bien se conoce, todo lo que engloba a un sector de alojamiento turístico (hotel, apartahotel, apartamento, hostel...) tiene un alto coste fijo, en el que se aprecia que hay una depreciación de las instalaciones, y un coste variable, en el que se encuentra el uso de los servicios como la lavandería. Por otro lado, hay servicios que tienen una parte fija y una variable, como el consumo de agua o el de la energía (RODRÍGUEZ FERNANDO, GRZABEL PRUSACZYK, & NOGUEZ TEJERA, 2012).

Para fijar los precios en el apartahotel se debe tener en cuenta:

- Los servicios ofrecidos.
- Calidad.
- Estado del edificio.
- Estado de las instalaciones.
- Accesibilidad.
- Atractivos que tiene.
- Competencia.
- Registro de turistas que visitan el destino.

Se tiene en cuenta la opinión de los que han sido encuestados (Gráfico 6) y un 61,8% pagaría menos de 50 euros la noche, mientras que un 35,5% pagaría entre 51 y 100 euros la noche. Para determinarlo se tendría en cuenta si incluyen el desayuno y depende de los servicios extras.

**Gráfico 6. Precio que el encuestado estaría dispuesto a pagar**



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se tiene en cuenta un planteamiento antes de fijar los precios:

- **COSTES** → el margen de beneficios que habrá será mínimo debido a que es un apartahotel de nueva construcción. Se podrían esperar pérdidas en lugar de ganancias por la gran inversión de capital del principio.
- **FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS** → todo servicio de alojamiento turístico ha de estar compuesto por trabajadores con previa experiencia en el sector. En el caso de que alguien no tenga dicha experiencia, deberá tenerla en servicios como la atención al cliente.
- **DISTRIBUCIÓN** → para distribuir el alojamiento habrá un canal directo, el cual permite ahorrar en costes, y un canal indirecto, el que hará que nuestro

servicio llegue a más clientes (agencias de viajes, SmartBox...). A este tipo de distribución se la conoce como canal de distribución múltiple.

- **PROMOCIÓN** → para una promoción exitosa utilizaremos spots publicitarios de entre 30 y 60 segundos de duración en los principales canales de televisión (como antena 3 o tele5). Un gran porcentaje de la población española ve la televisión, concretamente el 72.2% (COMUNICACIÓN, Análisis de Audicencia TV: Enero 2019, 2019).

### 5.3.1. FIJACIÓN DEL PRECIO.

A la hora de fijar el precio hemos de tener en cuenta los demás apartamentos y hoteles que hay en la zona. Cualquier época del año es buena para que turistas extranjeros y nacionales visiten la isla ya que es uno de los destinos más atractivos para los europeos. La temporada alta está entre diciembre y abril y julio y agosto, meses en los que coincide con las Navidades, el Carnaval y la Semana Santa (LONELYPLANET, s.f.). El carnaval de Tenerife es muy popular y es una atracción turística a la que acuden personas de todas las partes del mundo. En el año 2019, Tenerife cerró su carnaval con más de un millón de asistentes a lo largo de toda su celebración y con unas 400.000 personas diariamente (OAFAR, 2019). La temporada media está en los meses de mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre, ya que la afluencia de los turistas es más baja que en la del resto del año. No hay una temporada baja debido a que Canarias es un destino el cual recibe turistas a lo largo de todo el año.

Haciendo una media de los precios de los apartamentos y hoteles que hay en Costa Adeje, sale un precio medio de 70,64 euros en temporada alta, mientras que en temporada media es de 60,64 euros. Al ser un apartahotel y el hecho de que la gente no nos conozca, no se podrá poner un precio igual o superior que el de nuestra competencia, sino que tendremos que ponerlo algo por debajo, al fin y al cabo muchas turistas prefieren que sea barato. Los precios se resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2. Estimación de precios**

	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA BAJA
<b>Habitación doble</b>	48€	37€
<b>Habitación doble + 1</b>	62€	45€
<b>Habitación familiar 4 personas</b>	80€	64€
<b>Habitación familiar 5 personas</b>	95€	70€
<b>Habitación familiar 6 personas</b>	115€	75€

Fuente: Elaboración propia.

Aquellos clientes que deseen incluir el desayuno en el precio tendrán un plus en el precio de 7 euros por persona, mientras para que los niños serán 4 euros.

### 5.3.2. SERVICIOS EXTRA DE TAURUS.

Taurus oferta servicios adicionales que los clientes pueden contratar en la recepción tales como:

- **Visita guiada al Teide** → incluye el transporte de ida y vuelta, con una persona cualificada para la explicación de la historia acerca del estratovolcán, pasaje para el teleférico y el permiso de acceso al cráter, y una comida en un restaurante. El precio de la excursión es de 80€.
- **Transporte a calas o playas** → el precio del transporte de ida y vuelta será de 7€ por persona.
- **Carnaval de Santa Cruz de Tenerife** → un autobús de ida y vuelta para quienes quieran disfrutar del famoso carnaval de Tenerife por 20€ (sólo disponible en la semana de la fiesta).
- **Visita al Loro Parque** → transporte de ida y vuelta con un guía turístico dentro del recinto para aprender más sobre la vida de los animales. El precio es de 75€ por persona (50€ por niño).
- **Día en el Siam Park** → para ir al parque acuático no hace falta transporte, pero en el apartahotel disponemos de las entradas. El precio es de 38€ por persona (26€ por niño). Aquellas personas que soliciten el transporte al parque deberán abonar 3€ por persona.
- **Pack Loro Parque + Siam Park** → el precio es de 90€ por persona (65€ por niño)

## 6. ESTRATEGIA COMERCIAL.

La estrategia comercial no es algo nuevo para el sector hotelero ya que siempre han tenido que conseguir darse a conocer (TORROELLA, 2015). Una de las mejores estrategias que pueden llevar es mantener satisfechos a sus huéspedes para que así, en sus próximas vacaciones, quieran repetir alojamiento y hasta incluso vengan amigos suyos porque han hablado bien de nosotros (VALDIVIA & STAFANU, 2018).

### 6.1.POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.

Para que haya una política de distribución no sólo debemos tener unas instalaciones y un equipamiento acorde a nuestro público objetivo, sino que tenemos que darnos a conocer a través de canales de distribución. Estos canales permiten a los futuros clientes conocer desde fuera el apartahotel y así pueda comparar entre otras ofertas. Para ello se utilizarán distintos tipos de canales de distribución (Tabla 3):

- **CANAL DIRECTO** → a través de este canal no vamos a tener en cuenta a ningún intermediario, ya que será el mismo apartahotel quien se acerque al cliente. Esto va a suponer un gran ahorro en costes a la vez que una mejor relación con el cliente. Por otro lado también existen diferentes formas de canales de distribución como (QUIROA, Canal de distribución directo, s.f.):
  - La venta por catálogos, en la que se elaboran catálogos que se distribuyen de forma física o digital.



- La venta por televisión, en la que se realiza un anuncio y al final aparece el número de teléfono para que los clientes puedan llamar para hacer su reserva.
- La venta por correo, en el cual el apartahotel envía correos electrónicos a personas que han realizado una búsqueda relacionada con nosotros o similar.
- **CANAL INDIRECTO** → en este caso, para lograr que lleguemos a un mayor número de clientes, se utilizan intermediarios. A diferencia del canal directo, el indirecto supone un incremento en los costes debido a que hay terceras personas entre la empresa y el cliente. Para ello existen diferentes canales (QUIROA, Canal de distribución indirecto, s.f.):
  - A través de agencias de viajes, para aquellos clientes que reserven su viaje mediante una agencia, esta le puede recomendar nuestro apartahotel como lugar idóneo donde alojarse. Tendríamos el apoyo de Viajes el Corte Inglés.
  - Mediante OTAS (agencias de viajes online), como Booking o TripAdvisor.
  - El uso de las SmartBox, ya que pagas un precio determinado por el que te ofrecen mucho más.
- **DISTRIBUCIÓN INTENSIVA** → puesto que el apartahotel tiene la intención de contratar el mayor número de intermediarios posibles para poder llegar a más clientes de todas las partes del mundo.

**Tabla 3. Canales de Distribución**

FACTORES	PONDERACIÓN	PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN			
		CANAL DIRECTO	CANAL INDIRECTO		
			AGENCIAS DE VIAJES	OTAS	SMARTBOX
<b>FLEXIBILIDAD</b>	10%	8	7	9,5	8
<b>CONTROL</b>	10%	7	9,5	8	9
<b>COLABORACIÓN</b>	15%	8,5	8,5	8	8
<b>COBERTURA</b>	10%	7	7,5	3	3
<b>IMAGEN</b>	5%	8	9	9,5	7
<b>COMPETENCIA</b>	10%	8,5	7	9	8,5
<b>COMPATIBILIDAD</b>	10%	8	8,5	7	8,5
<b>EXPERIENCIA</b>	20%	7	10	9	8
<b>ADECUACIÓN</b>	10%	8	9	8	7,5
	<b>100%</b>	<b>7,7</b>	<b>8,6</b>	<b>7,9</b>	<b>7,6</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6.2.POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.**

El objetivo de la política de comunicación es hacer que el mensaje llegue a los clientes influyendo en su proceso de compra. Estamos ante un negocio que no es novedoso pero sí nuevo en el mercado, por lo que tendremos que seguir unos pasos para darnos a conocer. Tenemos que dar a conocer el apartahotel Taurus y esto se hará por medio de spots publicitarios de 60 segundos.

### **6.2.1. PLAN DE MEDIOS Y SOPORTE.**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el 72,2% de la población española ve la televisión. Nuestro objetivo es que nos conozca la mayor parte de la población para que así venga a visitarnos, por lo que tenemos que invertir en medios de comunicación con los cuales podamos llegar a un mayor público, es decir, la televisión.

Vamos a publicitarnos en la cadena televisiva de Telecinco, ya que, según el último informe de Barlovento Comunicación, es líder en marzo de 2020 con un 14,3% de cuota media (MORENO, 2020). Por lo tanto, en Telecinco utilizaremos spots publicitarios de unos 60 segundos.

No sólo nos anunciaremos por la televisión, sino que también lo haremos por medio de redes sociales como Instagram o por medio de plataformas como YouTube. En el primero de ellos nos colaremos entre las llamadas “Stories” de los posibles clientes como un anuncio, con el fin de se produzca un efecto en ellos y quieran ver más información, lo que los llevará a nuestra página web. En cuanto a YouTube, serán anuncios más cortos con respecto a los de la televisión y también tendrán un efecto llamativo para llamar su atención y evitar el salto del anuncio.

### **6.2.2. IDEACIÓN DE UN LOGOTIPO.**

Se ha creado un logotipo para la imagen de Taurus. Es la unión del nombre su propia inicial que da un aspecto visual llamativo y no lleva a la confusión de que se trata de un alojamiento turístico.

**Imagen 1. Logotipo**



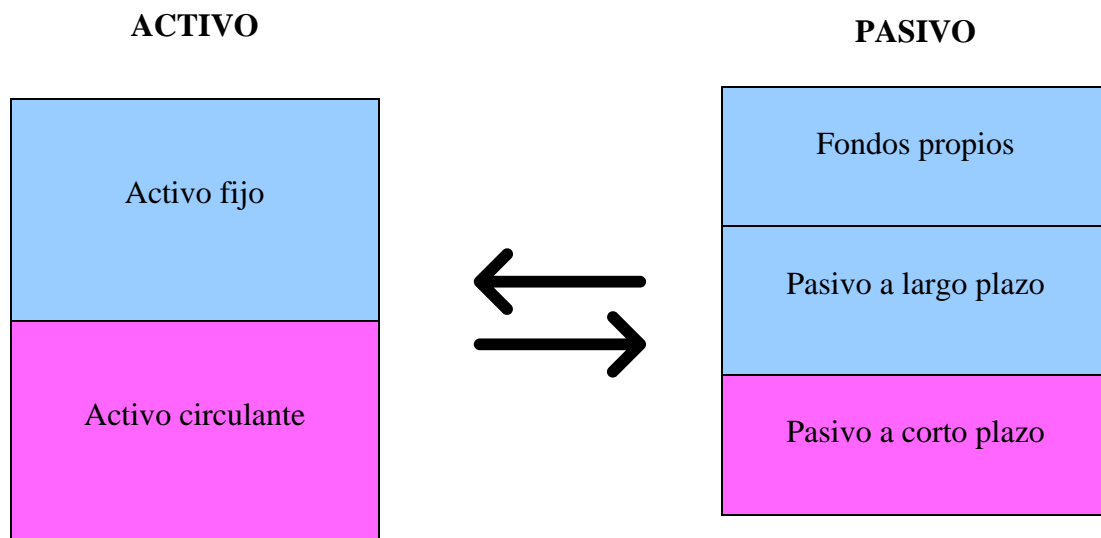
Fuente: Elaboración propia.

## 7. ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

La función de los estados financieros de un negocio es reflejar una imagen fiel. Se trata de una serie de documentos que realiza cada empresa a través de profesionales contables para obtener la información sobre cómo ha evolucionado la economía y si se ha obtenido pérdidas o ganancias. Dentro de los estados financieros encontramos:

- **BALANCE DE SITUACIÓN** → se trata de un resumen de los activos (posesiones), pasivos (deudas) y capital de la empresa (Gráfico 7).

**Gráfico 7. Estructura del Balance**



Fuente: elaboración propia.

- **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS** → también conocida como cuenta de resultados, es un resumen de todos los ingresos y de todos los gastos que la empresa ha realizado durante el ejercicio contable. Con esto se puede calcular el resultado del ejercicio para saber si ha habido pérdidas o ganancias.
- **MEMORIA** → complementa los resultados obtenidos en el balance de situación y en la cuenta de pérdidas y ganancias.

### 7.1.PLAN DE INVERSIÓN INICIAL.

A la hora de poner en marcha un plan de negocio, es necesario tener inversiones. Se trata de una vinculación duradera a recursos financieros para los activos no corrientes, pero no solo repercuten en estos activos, sino que indirectamente lo hace en los activos corrientes. Por tanto, una planificación de inversión es un componente central para llevar a cabo un plan estratégico de negocio (IONOS, 2019).

Debemos tener en cuenta los siguientes datos:

**Tabla 4. Terreno de Taurus**

<b>Apartahotel Taurus</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Precio</b>
Terreno habitación doble (30 habitaciones)	1.800	750.000
Terreno habitación familiar (14 habitaciones)	1.120	490.000
Terreno habitación bajo (6 habitaciones)	600	240.000
Terreno restaurante	1.000	250.000
Terreno piscina	1.000	21.000
Terreno resto hotel	500	230.000
Terreno parking	1.000	325.000
<b>Total</b>	<b>5.020</b>	<b>2.306.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener estos datos se ha accedido a varias cuentas de apartahoteles con características similares en la base de datos Sabi, con lo que se han podido realizar unos datos orientativos. En la tabla 5 se muestra el coste total de las inversiones dividido entre los principales activos de la explotación hotelera.

**Tabla 5. Inversión de Taurus**

<b>Apartahotel Taurus</b>		<b>7.230.500</b>
Terreno	15%	1.084.575
Construcción	55%	3.976.775
Maquinaria	10%	723.050
Mobiliario	10%	723.050
Licencias	10%	723.050
<b>Inversión total</b>		<b>7.230.500</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **7.2.BALANCE DE SITUACIÓN.**

En el proyecto de apartahotel se va a estimar una estructura económico-financiera, en la que se hará una estimación de datos del balance de situación y la cuenta PyG, entre los años 2020 y 2022. Presentamos el balance de situación (Tabla 6). En el e observa que el patrimonio neto es inferior al pasivo, lo que supone que el negocio va a estar más financiado por terceras personas que por nuestros propios recursos. Hay un activo bastante elevado por lo que vamos a tardar en obtener beneficios debido a que tendremos que pagar una gran deuda.

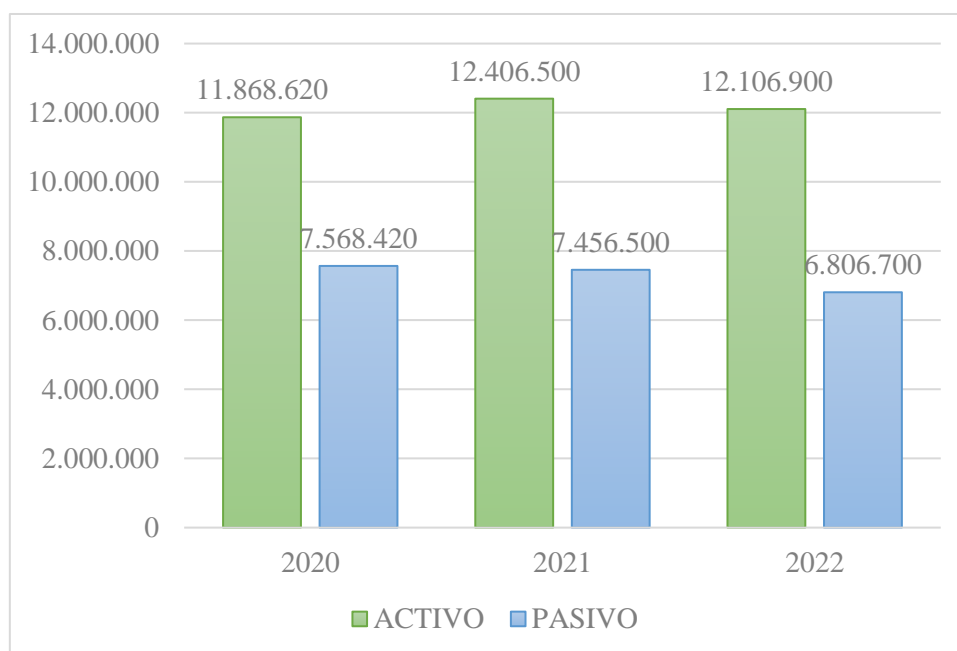
**Tabla 6. Balance de Situación**

<b>ACTIVO</b>	<b>11.868.620€</b>	<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>11.868.620€</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.064.500€</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>4.300.200€</b>
Terrenos	2.306.000€	Capital	1.433.400€
Construcciones	3.850.200€	Fondos ajenos	2.866.800€
Mobiliario	1.700.600€	<b>PASIVO</b>	<b>7.568.420€</b>
Maquinaria	1.200.200€	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.300.600€</b>
Inmovilizado intangible (licencias)	7.500€	Préstamo bancario	7.300.600€
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.804.120€</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>267.820€</b>
Caja	950.300	Proveedores	267.820€
Existencias	800.000€		
Inventario	1.053.820€		

Fuente: Elaboración propia.

Analizamos el activo y pasivo (Gráfico 8) de Taurus. Observamos una evolución entre el 2020 y el 2022, en el que se aprecia un aumento en el activo de 238.280€, mientras que el pasivo tiene una disminución constante, y desde el 2020 al 2022 ha disminuido en 761.720€, lo que es bueno porque se han reducido algunas deudas. Pero analizando desde el año 2021 al 2022, el activo ha disminuido en 299.600€ y el pasivo ha disminuido en 649800€.

**Gráfico 8. Activo y Pasivo**



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.

Partiendo de que los ingresos que se obtienen de la explotación del apartahotel se ven reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG). Los principales ingresos de un apartahotel de 3 estrellas vienen de los derivados del alojamiento, la restauración y los servicios adicionales que se ofertan (como visitas guiadas). A continuación se muestran los ingresos que se obtendrían en un año con una ocupación del 50%, teniendo en cuenta la temporada alta y la temporada baja (Tabla 7):

**Tabla 7. Ingresos por habitaciones 2020**

	<b>N.º habitación</b>	<b>Precio por noche en temporada alta (213 días)</b>	<b>Precio por noche en temporada baja (152 días)</b>	<b>Total</b>
<b>Habitación doble</b>	20	48	37	158.480€
<b>Habitación doble + 1</b>	10	62	45	100.230€
<b>Habitación familiar 4 personas</b>	8	80	64	107.072€
<b>Habitación familiar 5 personas</b>	6	95	70	92.625€
<b>Habitación familiar 6 personas</b>	6	115	75	107.685€
	<b>50</b>			<b>566.092€</b>

Fuente: Elaboración propia.

Número de días operativos al año → 365 días.

% de ocupación → 50%.

Total de ingresos por año → 566.092€

Ese resultado final (566.092€) es el inicio para poder calcular la cuenta de PyG. A ello le sigue los ingresos por las demás actividades (como la restauración y los servicios adicionales).

### 7.4.ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA.

En el proyecto de apartahotel se va a estimar una estructura económico-financiera, en la que se hará una estimación de datos del balance de situación y la cuenta PyG, entre los años 2020 y 2022. Anteriormente se ha analizado el activo y el pasivo de Taurus (Gráfico 8), por lo que a continuación se harán los análisis propios de una empresa.

### 7.5.ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE DE SITUACIÓN.

El análisis horizontal (Tabla 8) permite suministrar la información para obtener las evidencias sobre las tendencias que se han ido experimentando a lo largo de dos o más años. Este método puede estar expresado en valor absoluto, en forma de porcentajes de

variación o en porcentajes de tendencia (números índices). En el balance suele estar expresado por la proporción de cada partida en relación con el activo o pasivo total.

**Tabla 8. Análisis horizontal del Balance de Situación**

	ANÁLISIS HORIZONTAL		PORCENTAJE		NÚMEROS ÍNDICES	
	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (INMOVILIZADO)</b>	<b>241.800</b>	<b>-50.200</b>	<b>2,67%</b>	<b>-0,54%</b>	<b>102,67</b>	<b>99,46</b>
INMOVILIZADO INMATERIAL	-1.500	-100	-20,00%	-1,67%	80,00	98,33
INMOVILIZADO MATERIAL	193.800	-100.000	3,15%	-1,57%	103,15	98,43
INMOVILIZADO FIJO	49.500	49.900	1,71%	1,69%	101,71	101,69
<b>ACTIVO CORRIENTE (CIRCULANTE)</b>	<b>296.080</b>	<b>-249.400</b>	<b>10,56%</b>	<b>-8,04%</b>	<b>110,56</b>	<b>91,96</b>
EXISTENCIAS	50.000	100.000	6,25%	11,76%	106,25	111,76
DEUDORES	178.472	-149.500	42,34%	-24,92%	142,34	75,08
OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS	-32.292	-50.200	-5,11%	-8,37%	94,89	91,63
TESORERÍA	99.900	-149.700	10,51%	-14,25%	110,51	85,75
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>537.880</b>	<b>-299.600</b>	<b>4,53%</b>	<b>-2,41%</b>	<b>104,53</b>	<b>97,59</b>
<b>PATRIMONIO NETO (FONDOS PROPIOS)</b>	<b>649.800</b>	<b>350.200</b>	<b>15,11%</b>	<b>7,07%</b>	<b>115,11</b>	<b>107,07</b>
CAPITAL SUSCRITO	216.600	1.000.100	15,11%	60,61%	115,11	160,61
FONDOS AJENOS	433.200	-649.900	15,11%	-19,69%	115,11	80,31
<b>PASIVO NO CORRIENTE (PASIVO FIJO)</b>	<b>-400.600</b>	<b>-400.000</b>	<b>-5,49%</b>	<b>-5,80%</b>	<b>94,51</b>	<b>94,20</b>
PRÉSTAMO BANCARIO	-400.600	-400.000	-5,49%	-5,80%	94,51	94,20
<b>PASIVO CORRIENTE (PASIVO LÍQUIDO)</b>	<b>288.680</b>	<b>-249.800</b>	<b>107,79%</b>	<b>-44,89%</b>	<b>207,79</b>	<b>55,11</b>
ACREEDORES COMERCIALES	288.680	-249.800	107,79%	-44,89%	207,79	55,11
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>537.880</b>	<b>-299.600</b>	<b>4,53%</b>	<b>-2,41%</b>	<b>104,53</b>	<b>97,59</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis horizontal vemos que casi todas las partidas han disminuído, lo que significa que la inversión no ha mejorado en los años 2021 y 2022 con respecto al 2020. El pasivo corriente ha disminuido, lo que supone que las deudas a corto plazo han disminuido. El pasivo no corriente ha disminuido lo que supone que las deudas a largo plazo se han disminuído un poco. En el análisis del año 2022/2021, el pasivo corriente es inferior que el pasivo no corriente, lo que supone una restauración de la deuda al ser mayor la deuda a largo plazo y que se haya disminuido la deuda a corto plazo.

En la siguiente tabla se muestra el análisis vertical del balance de situación (Tabla 9). Este análisis tiene una gran importancia a la hora de la toma de decisiones de si una empresa dispone de una distribución de activos equitativos de acuerdo con las necesidades financieras y operativas. Se trata de transformar los importes de las partidas en porcentajes, para comparar magnitudes y que sean significativas. También facilita las comparaciones.

**Tabla 9. Análisis vertical del Balance de Situación**

	ANÁLISIS VERTICAL PORCENTAJE		
	2020	2021	2022
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (INMOVILIZADO)</b>	<b>76,37%</b>	<b>75,01%</b>	<b>76,45%</b>
INMOVILIZADO INMATERIAL	0,06%	0,05%	0,05%
INMOVILIZADO MATERIAL	51,87%	51,18%	51,62%
INMOVILIZADO FIJO	24,44%	23,78%	24,78%
<b>ACTIVO CORRIENTE (CIRCULANTE)</b>	<b>23,63%</b>	<b>24,99%</b>	<b>23,55%</b>
EXISTENCIAS	6,74%	6,85%	7,85%
DEUDORES	3,55%	4,84%	3,72%
OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS	5,33%	4,84%	4,54%
TESORERÍA	8,01%	8,46%	7,44%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO NETO (FONDOS PROPIOS)</b>	<b>36,23%</b>	<b>39,90%</b>	<b>43,78%</b>
CAPITAL SUSCRITO	12,08%	13,30%	21,89%
FONDOS AJENOS	24,15%	26,60%	21,89%
<b>PASIVO NO CORRIENTE (PASIVO FIJO)</b>	<b>61,51%</b>	<b>55,62%</b>	<b>53,69%</b>
PRÉSTAMO BANCARIO	61,51%	55,62%	53,69%
<b>PASIVO CORRIENTE (PASIVO LÍQUIDO)</b>	<b>2,26%</b>	<b>4,49%</b>	<b>2,53%</b>
ACREEDORES COMERCIALES	2,26%	4,49%	2,53%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis podemos apreciar que el apartahotel tiene un reparto desigual con respecto al activo ya que el activo no corriente es bastante más elevado que el activo corriente. En el año 2020 el activo no corriente es de 76,37% mientras que el activo corriente es de 23,63%. A pesar de eso, es un aspecto positivo para la empresa debido a que un negocio de esta clase ha de tener una estructura similar porque necesitan bastante inmobiliario para poder trabajar.

Con respecto al patrimonio neto, se ve un claro aumento, pasando de un 36,23% en el 2020 a un 43,78% en el 2022. En el año 2021 los fondos ajenos se elevan pero el último año registra su porcentaje inferior, con un 21,89%. Son aspectos positivos porque el negocio aumenta su patrimonio y disminuye sus deudas. Por otro lado, el pasivo no corriente ha disminuido un 7,82% y el pasivo corriente ha aumentado un 0,27% con respecto al primer año, lo que significa que las deudas a largo plazo se han disminuido y las deudas a corto plazo se han incrementado. Lo ideal para la empresa sería lo contrario, que las deudas a largo plazo se incrementasen y las deudas a corto plazo se disminuyesen.

## 7.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

En la siguiente tabla (Tabla 10) analizaremos la evolución de los ingresos y gastos de Taurus. En todos los años el apartahotel tiene pérdidas, pero conforme avanzan los años, esas pérdidas van disminuyendo. En el año 2020 se obtienen unas pérdidas de 746.849,28€ mientras que en el 2022 esta cifra es de -421.844,35€. Para los ingresos de explotación nos basamos en la tabla 6 y para los dos siguientes años suponemos un porcentaje de ocupación del 60% y 70% respectivamente. Por otro lado, el sueldo de los



empleados el primer año es de 50.000€, mientras que en el año 2022 ha aumentado en 17.400€.

Se puede deducir que la causa de que haya pérdidas es debido a la amortización del inmovilizado y de los gastos financieros, pues tienen una cifra bastante elevada. Pero conforme pasan los años, estos gastos van disminuyendo lo que hará que dentro de 2 o 3 años el resultado llegue a ser positivo.

**Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS APARTAHOTEL TAURUS</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>566.092,00</b>	<b>679.310,40</b>	<b>792.528,80</b>
MATERIALES	7.580,00	16.500,00	25.900,00
GASTOS DE PERSONAL	50.000,00	62.000,00	67.400,00
DOTACIONES PARA AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	1.169.150,00	1.169.150,00	1.169.150,00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-660.638,00</b>	<b>-568.339,60</b>	<b>-469.921,20</b>
INGRESOS FINANCIEROS	450.690,00	430.200,00	450.600,00
GASTOS FINANCIEROS	568.020,00	490.200,00	420.100,00
<b>BAII</b>	<b>-777.968,00</b>	<b>-628.339,60</b>	<b>-439.421,20</b>
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES 4%	-31.118,72	-25.133,58	-17.576,85
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-746.849,28</b>	<b>-603.206,02</b>	<b>-421.844,35</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

La gestión económico-financiera ha sido negativa pero se ha visto incrementada. En la siguiente tabla (Tabla 11) vemos como el resultado del ejercicio pasa de 143.643,26 a 181.361,66€. Puede venir dado debido al aumento en los ingresos de explotación de 113.218,40€ y a que los gastos financieros han ido disminuyendo un poco.

**Tabla 11. Análisis horizontal de la PyG**

	<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>		<b>PORCENTAJE</b>		<b>NÚMEROS ÍNDICES</b>	
	<b>2021/2020</b>	<b>2022/2021</b>	<b>2021/2020</b>	<b>2022/2021</b>	<b>2021/2020</b>	<b>2022/2021</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>113.218,40</b>	<b>113.218,40</b>	<b>20,00%</b>	<b>16,67%</b>	<b>120,00%</b>	<b>116,67%</b>
MATERIALES	8.920,00	9.400,00	117,68%	56,97%	217,68%	156,97%
GASTOS DE PERSONAL	12.000,00	5.400,00	24,00%	8,71%	124,00%	108,71%
DOTACIONES PARA AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	0,00	0,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>92.298,40</b>	<b>98.418,40</b>	<b>-13,97%</b>	<b>-17,32%</b>	<b>86,03%</b>	<b>82,68%</b>
INGRESOS FINANCIEROS	-20.490,00	20.400,00	-4,55%	4,74%	95,45%	104,74%
GASTOS FINANCIEROS	-77.820,00	-70.100,00	-13,70%	-14,30%	86,30%	85,70%
<b>BAII</b>	<b>149.628,40</b>	<b>188.918,40</b>	<b>-19,23%</b>	<b>-30,07%</b>	<b>80,77%</b>	<b>69,93%</b>
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	5.985,14	7.556,74	-19,23%	-30,07%	80,77%	69,93%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>143.643,26</b>	<b>181.361,66</b>	<b>-19,23%</b>	<b>-30,07%</b>	<b>80,77%</b>	<b>69,93%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis vertical de la cuenta PyG (Tabla 12) se toma como dato más relevante el resultado del ejercicio. Es el dato más significativo de la tabla y su disminución porcentual viene explicada por la variación porcentual de los costes y gastos. El resultado del ejercicio en el año 2020 fue de -131,93% mientras que en el año 2022

fue de -53,23%. Los datos han ido aumentando desde el primer año debido a que las ventas se incrementan conforme pasan los años

**Tabla 12. Análisis vertical de la PyG**

	ANÁLISIS VERTICAL PORCENTAJE		
	2020	2021	2022
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
MATERIALES	1,34%	2,43%	3,27%
GASTOS DE PERSONAL	8,83%	9,13%	8,50%
DOTACIONES PARA AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	206,53%	172,11%	147,52%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-116,70%</b>	<b>-83,66%</b>	<b>-59,29%</b>
INGRESOS FINANCIEROS	79,61%	63,33%	56,86%
GASTOS FINANCIEROS	100,34%	72,16%	53,01%
<b>BAII</b>	<b>-137,43%</b>	<b>-92,50%</b>	<b>-55,45%</b>
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	-5,50%	-3,70%	-2,22%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-131,93%</b>	<b>-88,80%</b>	<b>-53,23%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8.RATIOS.

Las ratios son magnitudes relativas de dos valores numéricos que se extraen de los estados financieros de una empresa. Tienen como finalidad analizar la situación financiera global del negocio. Las principales ratios que encontramos son: el fondo de maniobra, la ratio de liquidez, el de solvencia, el de rentabilidad, el de endeudamiento y el de gestión. A continuación analizaremos cada uno de ellos.

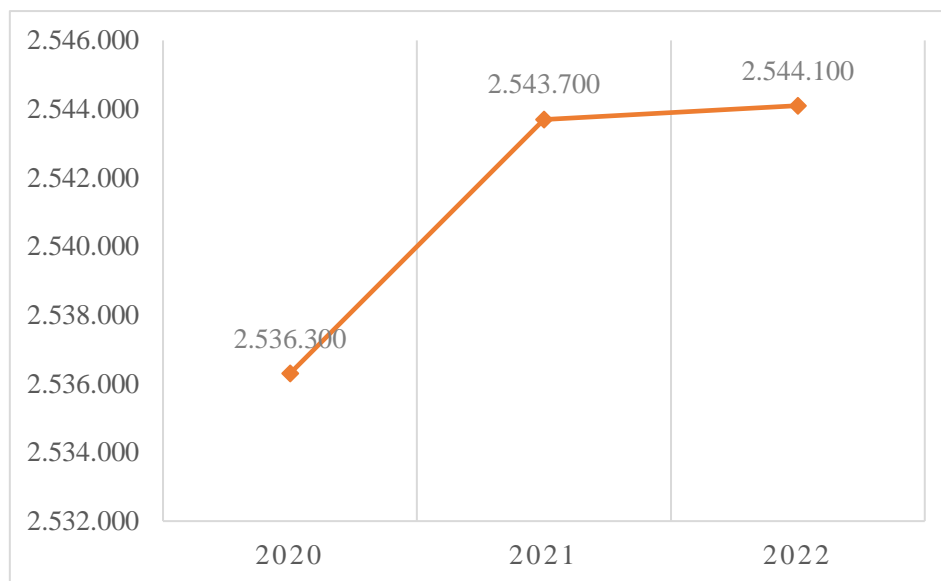
### 7.8.1. FONDO DE MANIOBRA.

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes y cuantifica la parte del activo corriente que no está financiada con recursos a corto plazo, es decir, la capacidad que tiene el negocio para atender sus pagos.

$$FM = AC - PC = (PN + PNC) - ACN = PF - AF$$

A continuación se presenta el fondo de maniobra de Taurus (Gráfico 9). Se observa que entre los datos apenas hay diferencia, pero esa pequeña diferencia que hay es un aumento del fondo de maniobra conforme pasan los años. En el año 2020 el dato es de 2.536.300 mientras que en el 2022 es de 2.544.100. estos datos nos dan a entender que la empresa puede afrontar deudas a corto plazo ya que seguramente no tiene problemas de tesorería.

**Gráfico 9. Fondo de maniobra**



Fuente: Elaboración propia.

### **7.8.2. RATIO DE LIQUIDEZ.**

La ratio de liquidez mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus deudas u obligaciones a corto plazo. Esta ratio tiene tres tipos:

- **RATIO DE LIQUIDEZ** → también llamado como ratio de circulante, nos proporciona una primera impresión sobre la liquidez. Cuanto mayor es su valor, menor riesgo de crédito a corto plazo tiene la empresa. Se calcula:

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- **RATIO DE PRUEBA DEL ÁCIDO** → este mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas contraídas a corto plazo. Sólo considera los componentes más líquidos del activo corriente. Se calcula:

$$\frac{\text{TESORERÍA} + \text{INVERSIONES FINANCIERAS C/P} + \text{CLIENTES}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

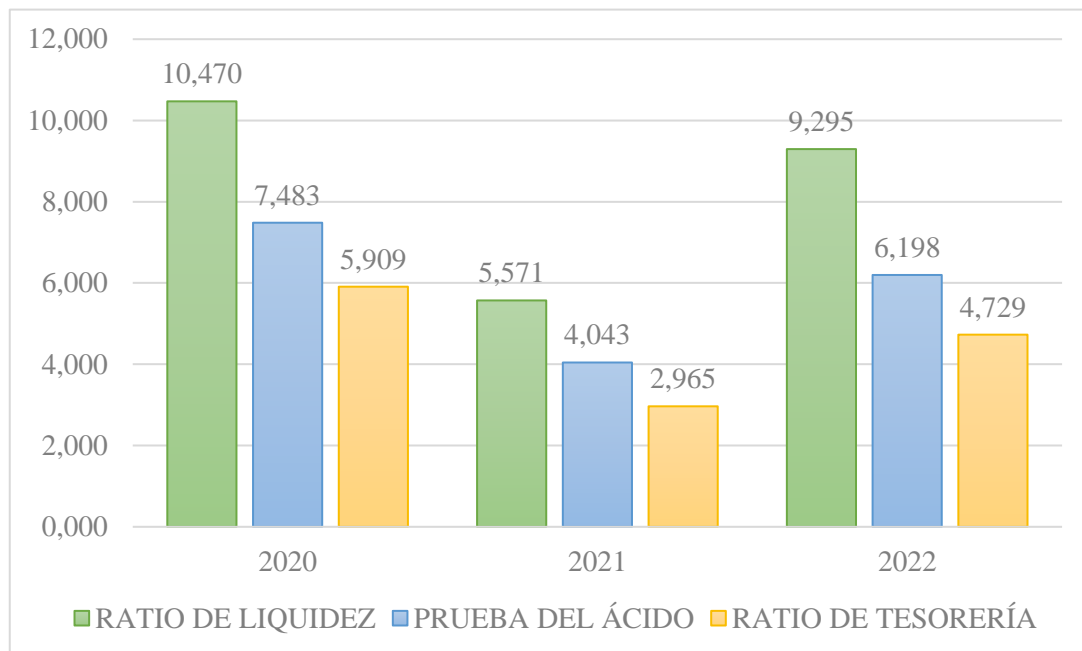
- **RATIO DE TESORERÍA** → esta ratio alcanza valores inferiores a la unidad, lo que es normal en una empresa que no tenga liquidez. Un valor elevado supone que la empresa cuenta con recursos líquidos inactivos. Se calcula:

$$\frac{\text{TESORERÍA} + \text{INVERSIONES FINANCIERAS C/P}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

En el gráfico que se muestra a continuación (Gráfico 10) la ratio de liquidez se encuentra en valores elevados, pero se aprecia un gran descenso entre los dos primeros años, pues en el 2020 la ratio tiene un valor de 10,47 mientras que en 2021 su valor es de 5,571. Pero en el 2022 vuelve a incrementarse llegando

a un valor de 9,295. Esto supone que la empresa tiene un bajo riesgo de crédito a corto plazo. A su vez, estos valores son positivos, por lo que, por ejemplo, por cada euro de deuda en el 2022 la empresa tiene 9,295 euros para afrontarla.

**Gráfico 10. Ratio de liquidez**



Fuente: Elaboración propia.

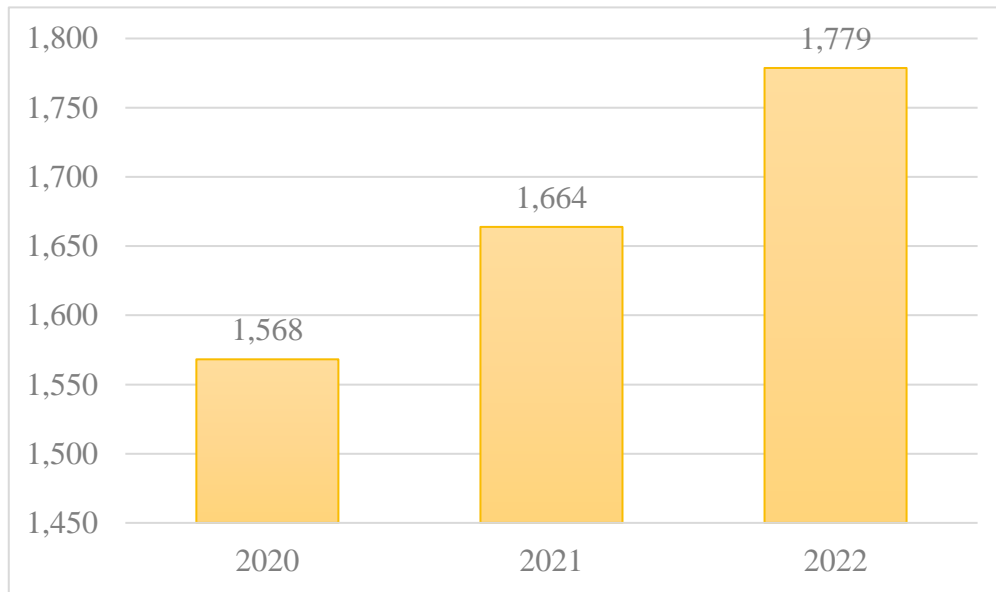
### 7.8.3. RATIO DE SOLVENCIA.

La solvencia es la capacidad que el negocio tiene para enfrentarse a sus deudas y sus compromisos a largo plazo. Expresa el nivel de autonomía financiera y los niveles de apalancamiento financiero. También expresa la proporción que representa el pasivo exigible sobre los propios recursos. Cuanto mayor sea el valor, mayor es el riesgo que tienen que asumir los acreedores. Se calcula:

$$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ EXIGIBLE\ TOTAL}$$

En el siguiente gráfico (Gráfico 11) se puede apreciar que el apartahotel se encuentra en una buena posición con respecto a la solvencia, pues la ratio de todos los años es positiva con lo que el negocio es capaz de hacer frente a todas sus deudas. Conforme pasan los años la solvencia va en aumento, por lo que tendremos más capacidad para enfrentarnos a las deudas.

**Gráfico 11. Ratio de solvencia**



Fuente: Elaboración propia.

#### **7.8.4. RATIO DE ENDEUDAMIENTO.**

La ratio de endeudamiento es una ratio financiera que expresa la proporción que representa el pasivo exigible sobre los recursos propios. Es como la anterior ratio, cuanto mayor sea e valor, mayor riesgo tienen que asumir los acreedores. Se calcula de varias formas:

$$R. ENDEUDAMIENTO = \frac{FONDOS AJENOS}{FONDOS PROPIOS}$$

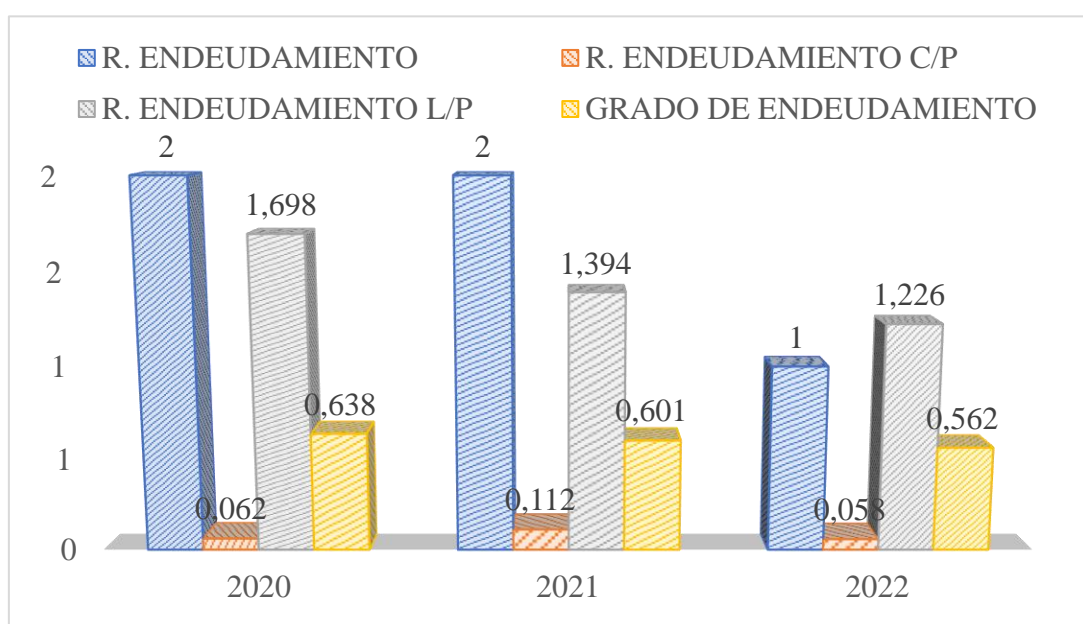
$$R. ENDEUDAMIENTO C/P = \frac{PASIVO CORRIENTE}{PATRIMONIO NETO}$$

$$R. ENDEUDAMIENTO L/P = \frac{PASIVO NO CORRIENTE}{PATRIMONIO NETO}$$

$$\begin{aligned} &GRADO DE ENDEUDAMIENTO \\ &= \frac{PASIVO NO CORRIENTE + PASIVO CORRIENTE}{TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO} \end{aligned}$$

En el siguiente gráfico (Gráfico 12) se aprecia que durante el paso de los años, todas las ratios han disminuido, por lo que el riesgo de los acreedores a asumir la deuda ha disminuido.

**Gráfico 12. Ratio de endeudamiento**



Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES.

La realización de este TFG ha sido para mí una actividad enriquecedora, al poder poner en práctica gran parte de los conocimientos adquiridos en la titulación. La situación extraordinaria, de pandemia mundial, en la que me ha tocado desarrollarlo, me ha permitido también desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con la comunicación a distancia, y reflexionar sobre muchos valores que son importantes en la planificación y gestión de un negocio de turismo rural sostenible, siendo este tipo de negocio el objeto de mi proyecto y, por tanto, al que he dirigido mi atención y mis esfuerzos de trabajo. Cercanía y trato en la atención al cliente, responsabilidad en el uso y disfrute de los recursos, son algunos de estos valores.

En este contexto de pandemia mundial, también ha ganado relevancia el tema que nos ocupa, debido a la situación de crisis que se ha desencadenado y que afectará notoriamente a la actividad turística. Como ya se ha comentado en el trabajo, según el periódico El País, *“El Gobierno prevé que la economía española caerá un 9,2% en 2020. A esto se le suma una recuperación del 6,2% en 2021”*. En esta caída donde participa el turismo, y donde se estima que se tardará al menos dos años en recuperarse, el análisis del proyecto que he abordado en mi TFG aproximaría cifras de fracaso con alta probabilidad los primeros años de vida del proyecto, pero con una visión de recuperación en el largo plazo que podría dar buenos resultados, pues, como hemos visto, España es un destino muy elegido por los turistas y el sector hostelero tiene una gran importancia debido a que produce una cantidad elevada de ingresos. El Barómetro del Sector Hotelero recoge una cifra media de un 75% de ocupación durante el año 2019.

La primera aportación de este trabajo es análisis realizado sobre el microentorno del negocio a través del análisis PEST, en el que se ha estudiado la situación política en la que vivimos y la situación política de las Islas Canarias, la situación económica del país, analizando la tasa de desempleo (14,2% a 2019), el IPC, el salario mínimo y el PIB. También he presentado un análisis del entorno sociocultural y el tecnológico. Tras esto, un análisis del microentorno, en el que se describen las cinco fuerzas de Porter, y la realización de la matriz DAFO, que me han permitido aproximar las ventajas competitivas del negocio de mi proyecto de negocio “Taurus”, así como, en su contexto de sostenibilidad, las posibilidades de minimización de residuos y su reutilización.

Presento en segundo lugar la descripción del negocio, que se ubica en Costa Adeje (Tenerife), cuenta con 50 habitaciones, de las cuales 30 son dobles y 20 son familiares y tiene una capacidad para 210. Será un negocio con una forma jurídica de Sociedad Limitada, debido al tamaño y al número de empleados, que cuenta con 58 empleados, con sus turnos, siempre a disposición del huésped.

A partir de lo anterior he desarrollado un estudio en profundidad analizando los ingresos y costes previstos, estimando la demanda y los precios de todos los servicios. Con respecto a la estimación de la demanda, me apoyé en los resultados de una encuesta para decidir el tipo de negocio (apartahotel) al que enfocaría este proyecto, así como los precios que fijaría y los servicios ofertados. Agradezco las respuestas obtenidas de los encuestados que colaboraron a completar una encuesta realizada previamente, para elaborar dicho objetivo, y en cuyas preferencias me he basado para tomar buena parte de las decisiones sobre los aspectos planificados. Los precios se han estimado teniendo en

cuenta variables relacionados con los servicios, la calidad y demás aspectos que los encuestados manifestaron con sus respuestas, por ejemplo, que pagarían entre 51€ y 100€ la noche. La fijación del precio no sólo debe girar en función de los clientes, sino del momento temporal o temporada en la que nos encontremos, bien temporada alta o baja. En la primera los precios serán más elevados ya que la demanda será mayor. Por otra parte, el apartahotel no sólo ofrece alojamiento, sino que ofrece servicios extra como una visita guiada al Teide, entre otros.

Se ha abordado también el tema de la estrategia comercial, en la que realizamos un estudio de cómo se va a realizar la distribución, en este caso de forma intensiva, a través de los canales directos e indirectos. Para los indirectos hacemos una tabla de distribución y obtenemos que las agencias de viaje son las que más nos van a ayudar a distribuirnos. En la comunicación, elaboraremos un spot publicitario de 60 segundos y lo pondremos en Telecinco, ya que es el canal televisivo más visto a marzo de 2020. También se ha elaborado el logotipo de Taurus.

Por último, los análisis han culminado con la evaluación de toda la información elaborada y plasmada en los estados financieros, habiendo observado la gran inversión que requiere abordar un proyecto de negocio de estas características, sobre todo en el activo no corriente, más concretamente infraestructura de terreno y en construcciones. También realizamos una previsión de la cuenta de resultados y de los resultados del análisis se desprende que en el primer año operativo de Taurus se estiman unos ingresos por habitación de 566.092€, teniendo en cuenta la temporada, el porcentaje de ocupación y el número operativo de años. Los análisis horizontales y verticales del Balance de Situación y de la cuenta de Pérdidas y Ganancias que hemos realizado, aportan una visión más completa de los resultados.

De todo ello podemos concluir que en los primeros años de vida del apartahotel habrá pérdidas, pero esas pérdidas se irán disminuyendo a medida que van pasando los años, lo que a largo plazo aumentará las probabilidades de que el proyecto será viable, de obtener beneficios, y que las pérdidas se recuperarán. Los resultados de los análisis de ratios realizados, en especial fondo de maniobra, la ratio de liquidez, la ratio de solvencia y la ratio de endeudamiento, complementan el proyecto de viabilidad realizado en este TFG.



## 9. BIBLIOGRAFÍA.

- Agents, G. G. (5 de diciembre de 2019). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>
- ARENCIBIA, S. (13 de abril de 2020). El turismo volverá a Canarias en octubre. *CincoDías*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/10/companias/1586509100\\_642909.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/10/companias/1586509100_642909.html)
- AXBUSINESS CENTRO DE NEGOCIOS. (s.f.). *Guía práctica: Constitución de Sociedad Limitada (S.L.) en Canarias*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://axbusiness.com/constitucion-de-sociedad>
- BUSSINESS SCHOOL. (s.f.). *¿Cuáles son las funciones del Director de Hotel?* Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://blogs.imformacion.com/blog/mba/funciones-director-hotel/>
- CAJAL, P. (s.f.). *¿Cómo es el Organigrama de un Hotel? (y sus funciones)*. Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-restaurante/>
- Canarias cuenta con la brecha salarial más baja de España aunque los salarios siguen a la cola del país. (21 de junio de 2019). *El País*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de <https://www.eldia.es/economia/2019/06/21/canarias-cuenta-brecha-salarial-baja/986357.html>
- CANARIAS, B. O. (15 de OCTUBRE de 2010). *5659 DECRETO 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/204/001.html>
- CANARIAS7. (21 de diciembre de 2018). *La subida del salario mínimo beneficia a unos 110.000 canarios*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de <https://www.canarias7.es/economia/la-subida-del-salario-minimo-beneficia-a-unos-110-000-canarios-GA6200118>
- CANARIAS7. (4 de febrero de 2020). *Canarias mantuvo el listón de los 15 millones de turistas en 2019*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://www.canarias7.es/economia/canarias-mantuvo-el-liston-de-los-15-millones-de-turistas-en-2019-GN8609091>
- COMUNICACIÓN, B. (enero de 2019). *Análisis de audiencia TV: Enero 2019*.
- COMUNICACIÓN, B. (1 de febrero de 2019). *Análisis de Audiencia TV: Enero 2019*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://www.barloventocomunicacion.es/audiencias-mensuales/analisis-de-audiencia-tv-enero-2019/>

- DE JUAN RIPOLL, C., & ESPERT GAYA, M. (s.f.). *Análisis de viabilidad de un proyecto hotelero. Estudio de un solar en el municipio de Valencia*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/32589/PFG.pdf?sequence=1>
- DEBITOOR. (s.f.). *Balance de situación*. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-balance-situacion>
- DEBITOOR. (s.f.). *Cuenta de pérdidas y ganancias*. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-cuenta-perdidas-ganancias>
- DEBITOOR. (s.f.). *Memoria contable*. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-memoria-contable>
- Diario, E. (05 de junio de 2018). La inestabilidad política impacta más en el turismo que otras cosas, según WTTC. *El Diario*, pág. 1. Obtenido de [https://www.eldiario.es/economia/inestabilidad-politica-impacta-turismo-WTTC\\_0\\_779022279.html](https://www.eldiario.es/economia/inestabilidad-politica-impacta-turismo-WTTC_0_779022279.html)
- DORADO DEBEZA, S. (14 de enero de 2014). *Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://es.slideshare.net/sadora71/transparencias-legislacin>
- EL PERIÓDICO. (13 de mayo de 2020). *La pandemia del coronavirus condena al turismo en España*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200513/pandemia-coronavirus-turismo-gobierno-cuarentena-covid19-aerolineas-7959748>
- EQUIPO DE COLABORADORES. (2017). *Hoteles y ventajas competitivas de una gestión sostenible*. Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de <https://www.visionesdelturismo.es/hoteles-y-ventajas-competitivas-de-una-gestion-sostenible/>
- ESPINOSA, R. (2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque>
- ESTADÍSTICA, I. C. (17 de abril de 2020). *La variación anual del IPC en Canarias se sitúa en el 0,9% en marzo de 2020*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/.content/noticias/indice-precios-consumo-ipc-canarias-noticia.html>
- GALIS HIE, M. (6 de mayo de 2013). *Hotel rural el mirador*. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de Prezi SlideShare: <https://es.slideshare.net/MayGH/anlisis-dafo-hotel-rural>
- GARCÍA, I. (15 de mayo de 2018). *Definición de Ratios Financieros*. Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/ratios-financieros>
- GÓMEZ SANTOS, S. (2014). *Plan de marketing estratégico. Caso: hotel rural Garoé*. Memoria del trabajo fin de grado, San Cristóbal de La Laguna. Recuperado el 11 de febrero de 2020, de

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/296/PLANDEMARKETINGESTRATEGICO.CASOHOTELRURALGAROE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GÓMEZ SANTOS, S. (2014). *Plan de marketing estratégico. Caso: Hotel rural Garoé*. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/296/PLANDEMARKETINGESTRATEGICO.CASOHOTELRURALGAROE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

HOSPITALITY REVENUE MANAGEMETN STUDENT BLOG. (27 de agosto de 2013). *D.A.F.O. Análisis de la competencia del hotel*. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de <https://hospitalityrevenuemanagementstudentblog.com/2013/08/27/d-a-f-o-analisis-de-la-competencia-del-hotel>

HOSTELTUR. (9 de abril de 2018). *La tecnología que transformará el concepto de hotel ya existente*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de [https://www.hosteltur.com/127523\\_tecnologia-transformara-concepto-hotel-ya-existe.html](https://www.hosteltur.com/127523_tecnologia-transformara-concepto-hotel-ya-existe.html)

HOSTELTUR. (17 de julio de 2019). *La mitad de las divisas por turismo se concentran en 10 países*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de [https://www.hosteltur.com/lat/130054\\_la-mitad-de-las-divisas-por-turismo-se-concentran-en-10-paises.html](https://www.hosteltur.com/lat/130054_la-mitad-de-las-divisas-por-turismo-se-concentran-en-10-paises.html)

HOSTELTUR. (5 de febrero de 2020). *Los hoteles de España aumentan ADR y RevPAR en 2019*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de [https://www.hosteltur.com/134337\\_los-hoteles-de-espana-aumentan-adr-y-revpar-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/134337_los-hoteles-de-espana-aumentan-adr-y-revpar-en-2019.html)

HOTELGEST. (s.f.). *¿Qué tipo de clientes tiene un hotel y cómo son?* Recuperado el 16 de febrero de 2020, de <https://www.hotelgest.com/gestion-de-reservas/que-tipos-de-clientes-tiene-un-hotel-y-como-son/>

(2019). *Impactos socioculturales positivos y negativos del turismo*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de <https://www.entornoturistico.com/impactos-socioculturales-positivos-y-negativos-del-turismo/>

INTELIHOTELES. (13 de noviembre de 2019). *Estimar la demanda hotelera (forecasting): ciencia y arte*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://intelihoteles.com/estimar-demanda-hotelera/>

IONOS. (3 de abril de 2019). *Plan de inversión*. Recuperado el 8 de Mayo de 2020, de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-inversion/>

LAFITTE FONTANA, X. (2005). *Plan de empresa para una actividad hotelera en la Costa Dorada*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3044/36711-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LES HÔTELIERS. (s.f.). *Canales de distribución hotelera*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.leshoteliers.com/canales-de-distribucion-hotelera/>

- LONELYPLANET. (s.f.). *Mejor época para viajar a Canarias*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://www.lonelyplanet.es/europa/espana/canarias/clima>
- LORENZANA, D. (5 de octubre de 2012). *¿Qué es el fondo de maniobra y por qué es una magnitud tan importante?* Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <https://www.pymesyaautos.com/fiscalidad-y-contabilidad/que-es-el-fondo-de-maniobra-y-por-que-es-una-magnitud-tan-importante>
- MAGALLÓN, E. (20 de abril de 2020). La economía española caerá entre un 6,6% y un 13,6%, según el Banco de España. *La Vanguardia*. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200420/48624994666/pib-caida-coronavirus-recesion-banco-de-espana-paro.html>
- MAÑEZ, R. (2018). *Como hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de [https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/#Como\\_hacer\\_el\\_analisis\\_interno\\_y\\_externo\\_de\\_una\\_empresa](https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/#Como_hacer_el_analisis_interno_y_externo_de_una_empresa)
- MAQUEDA, A. (1 de mayo de 2020). España tardará al menos dos años en superar la peor crisis en un siglo, según la previsión del Gobierno. *El País*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://elpais.com/economia/2020-05-01/el-gobierno-crea-que-la-economia-espanola-se-desplomara-un-92-este-ano.html>
- MARÍ ROIG, V. (2015). *Inversión y financiación de proyectos hoteleros*. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/6404/TFM000204.pdf?sequence=1>
- MARLENE. (6 de abril de 2011). *Organización de empresas*. Recuperado el 16 de febrero de 2020, de <http://oge-marlene.blogspot.com/2011/04/entorno-especifico.html>
- MEDINA, J. A. (2011). *Los efectos socio-culturales del turismo* (Vol. 4). Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/jam.htm>
- MORENO, A. (1 de abril de 2020). *Las cadenas de televisión más vistas en marzo en cada comunidad*. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de [https://cadenaser.com/ser/2020/04/01/television/1585735439\\_312190.html](https://cadenaser.com/ser/2020/04/01/television/1585735439_312190.html)
- NEUVOO. (s.f.). *¿Qué hace un Gerente de Hotel?* Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://neuwoo.com.mx/neuwooPedia/es/gerente-hotel/>
- NEUVOO. (s.f.). *¿Qué hace un Gerente de Restaurante?* Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://neuwoo.com.mx/neuwooPedia/es/gerente-de-restaurante/>
- OAFAR. (13 de marzo de 2019). *Santa Cruz cierra el Carnaval de 2019 como el más participativo de la historia*. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <http://carnavaldetenerife.com/santa-cruz-cierra-el-carnaval-de-2019-como-el-mas-participativo-de-la-historia/>
- Ortiz, J. A. (2014). *Prezi*. Recuperado el 22 de noviembre de 2019, de <https://prezi.com/iphpiqykamlk/factores-y-sectores-economicos/>

- QUIROA, M. (s.f.). *Canal de distribución directo*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/canal-de-distribucion-directo.html>
- QUIROA, M. (s.f.). *Canal de distribución indirecto*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/canal-de-distribucion-indirecto.html>
- RODRÍGUEZ FERNANDO, O., GRZABEL PRUSACZYK, V., & NOGUEZ TEJERA, L. (abril de 2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Instituto Internacional de Costos*, 7. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de [http://www.revistaiic.org/articulos/numesp/articulo11\\_esp.pdf](http://www.revistaiic.org/articulos/numesp/articulo11_esp.pdf)
- SÁNCHEZ-SILVA, C. (19 de abril de 2020). El turismo afronta el peor año de su historia. *EL PAÍS*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de <https://elpais.com/economia/2020-04-18/el-turismo-afronta-el-peor-ano-de-su-historia.html>
- TENERIFE. (s.f.). *Adeje*. Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://www.webtenerife.com/tenerife/la-isla/municipios/adeje/?tab=1>
- TEST. (s.f.). *Profesión Gerente de hotel*. Recuperado el 11 de febrero de 2020, de <https://www.123test.com/es/profesiones/profesion-gerente-de-hotel/>
- THOEL ABOGADOS. (s.f.). *Empresa hotelera en Tenerife: ¿qué pasos legales y burocráticos deber dar?* Recuperado el 12 de febrero de 2020, de <https://thoelabogados.es/sin-categoria/empresa-hotelera-en-tenerife-pasos-legales-burocraticos-abogados/>
- TORROELLA, H. (28 de octubre de 2015). *5 estrategias eficaces de marketing para los hoteles de hoy*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de HOTELERUM: <https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos>
- Travel, G. (2018). *Global Growth Agents*.
- TRAVELIFE SUSTAINABILITY SYSTEMS. (2003). Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de <https://www.travelife.org/Hotels/documents/spanish/factsheet3.pdf>
- TRAVELIFE SUSTAINABILITY SYSTEMS, HOTELS & ACCOMMODATIONS. (3 de julio de 2013). *Folleto informativo 3: introducción la minimización de residuos*. Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de <https://www.travelife.org/Hotels/documents/spanish/factsheet3.pdf>
- VALDIVIA, A., & STAFANU, Y. (julio de 2018). *La estrategia comercial y su planificación: diez pasos para definir nuestros objetivos*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos>
- WTTC. (2018). La inestabilidad política impacta más en el turismo que en otras cosas, según WTTC. *El Diario*.
- ZUAZNABAR SANTAMARÍA, A. (2015). *Análisis económico-financiero del sector hotelero en el País Vasco: Comparativa entre San Sebastián y Bilbao*. Donostia-San Sebastián. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de

<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17182/TRABAJO%20DE%20FIN%20DE%20GRADO%20DEFINITIVO%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ZULAICA, F. (s.f.). *Como hacer el presupuesto de un hotel fácilmente*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://www.smarttravel.news/2019/10/16/presupuesto-hotel-facilmente/>